



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“Desarrollo de un plan de negocio para EPSATECUADOR S.A., empresa comercializadora de insumos agrícolas en la sierra ecuatoriana”

Byron Rolando Montero Villacrés

Franklin Bladimir Valverde Arias

2011



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“Desarrollo de un plan de negocio para EPSATECUADOR S.A., empresa comercializadora de insumos agrícolas en la sierra ecuatoriana”

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Máster en Administración de Empresas

Profesor guía: Eco. Fabián Cáceres

Autores:

Byron Rolando Montero Villacrés

Franklin Bladimir Valverde Arias

2011

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mí amada esposa Ma. Isabel y el sol de mi vida Valeska, quienes supieron tener paciencia y me dieron todo su apoyo en estos años para seguir con mis estudios, de igual manera cada proyecto o meta que consigo, dedico a mi padre y madre quienes me dieron la guía y ejemplo en la vida para seguir superándome y pasar cualquier obstáculo a los largo de los años, a mis hermanos Boris y Paola por el apoyo que siempre me han dado y el cariño de hermanos que ha hecho que siga adelante y trate de dar un ejemplo de superación, así mismo a Dios y la Virgen que me llenan de fe para seguir adelante.

Un agradecimiento muy especial a Alberto Morera y Vicente Lleó por su confianza en estos años y el apoyo en mi desarrollo profesional.

Byron

Un agradecimiento ante todo a Dios quien guía nuestras vidas, a mis padres por su apoyo siempre incondicional, a mis hermanos y amigos, quienes han sido un gran apoyo en cada uno de mis propósitos.

Frank

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los señores Byron Montero y Franklin Valverde, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Eco. Fabián Cáceres
PROFESOR GUÍA
CI 1704399029

Tabla de contenido

	Pág.
1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Introducción	2
3. Información de la compañía	5
3.1 Descripción de la compañía	5
3.2 Nombre de la compañía	6
3.3 Información legal	7
3.4 Estructura organizacional	10
3.5 Misión	10
3.6 Visión	10
3.7 Objetivos.....	11
4. Análisis de la industria y organizacional	12
4.1 Descripción del sector de insumos agrícolas.....	12
4.2 Análisis del Mercado.....	15
4.3 Análisis genérico externo.....	19
4.3.1 Análisis PEST.....	19
4.3.1.1 Factores Políticos	19
4.3.1.2 Factores económicos.....	20
4.3.2 Análisis del entorno genérico.....	26
4.3.3 Análisis según las cinco fuerzas de Porter	28
4.3.4 Ciclo de vida	40
4.3.5 Factores relevantes del entorno	41
4.4 Análisis genérico interno.....	42
4.4.1 Cadena de valor y factores claves del éxito	42
6. Operación	52
6.1 Detalle de productos o servicios	52
6.2 Descripción del proceso (logística)	56
6.3 Plan de compras.....	57
7. Plan financiero:.....	58
7.1 Análisis de la situación actual y valoración de la empresa sin aplicar estrategias.....	58
7.2 Simulación de valoración de la empresa aplicando estrategias de expansión	63
7.3 Simulación de valoración de la empresa en un escenario pesimista y optimista.....	66
8. Impacto económico, regional, social y ambiental	68
9. Conclusiones	70
10. Bibliografía.....	71
11. Anexos.....	71

Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 1: Logo de Epsatecuador S.A.	7
Gráfico 2: Participación del Ecuador en el mercado de agroquímicos del área Andina 2008	14
Gráfico 3: Productos registrados bajo Norma Andina 436 por país del área andina 2008	14
Gráfico 4: Participación de Categorías en el Mercado de Insumos Agrícolas en el Ecuador, 2009	15
Gráfico 5: Principales Empresas Importadoras de Agroquímicos en Ecuador, año 2008	17
Gráfico 6: Previsiones de variación del PIB real en países de América Latina	21
Gráfico 7: Comercio exterior (millones de dólares)	22
Gráfico 8: Índice de Precios al Consumidor	23
Gráfico 9: Variación de los precios del petróleo WTI	24
Gráfico 10: Definición del modelos de negocio	27
Gráfico 11: Principales importadoras de agroquímicos 2008 precios CIF	38
Gráfico 12: Ciclo de Vida de la actividad adaptado de Everett Rogers (tomado de apuntes de Estrategia y Competencia del Prof. Mata)	41
Gráfico 13: Recursos para importación directa de insumos agrícolas	56
Gráfico 14: Proceso de importación de insumos agrícolas	57
Gráfico 15: Proceso de venta de insumos agrícolas	57

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Detalle de accionistas de Epsatecuador S.A.	7
Tabla 2: Crecimiento del PIB Sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (América Latina y el Caribe)	19
Tabla 3: Crecimiento del PIB Sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Ecuador)	19
Tabla 4: Empresas importadoras y distribuidoras de insumos agropecuarios 2010	36
Tabla 5: Empresas distribuidoras de insumos agropecuarios a nivel nacional y zona Sierra 2010	37
Tabla 6: Portafolio de productos de EPSATECUADOR S.A.	53

1. Resumen Ejecutivo

El siguiente informe detalla el plan de negocio para la comercialización de insumos agrícolas en la Sierra del Ecuador. La empresa EPSATECUADOR S.A. fue constituida en el 2010 con el objetivo de dar soluciones integrales e implementar ideas innovadoras en el mercado de insumos agrícolas. La empresa inició comercializando fertilizantes foliares y agroquímicos, la principal característica de de estos productos es que son importados por empresas élites en el mercado, de muy alta calidad y de bajo impacto ambiental. Al no tratarse de productos genéricos, los cuales tienen una gran demanda por sus precios, estos productos mantienen un equilibrio entre precio y calidad, lo cual es atractivo y diferenciador en este mercado.

El mercado de insumos agrícolas es muy interesante en el país ya que se estima es de casi 900 millones de dólares con tendencia de seguir creciendo por la alta demanda de alimentos a nivel nacional y mundial. Las barreras de entrada para este negocio son bajas, de todas maneras el (know how) es sumamente importante para mantenerse y seguir creciendo a más de la relación con los propietarios de los puntos de venta en las diferentes zonas que es el principal diferenciador para poder realizar ventas en base a volúmenes y lo más importante para el segundo año comenzar a importar directamente que es donde existen márgenes de utilidad muy importantes.

Para la constitución y puesta en marcha de esta empresa se necesitó una inversión muy pequeña, de apenas 800.00 USD, pese a aquello, los resultados del primer semestre de operación arrojan resultados alentadores para el futuro. Financieramente ESPATECUADOR S.A. maneja muy bien el plazo de pago que le dan los proveedores, y el plazo de cobro que da a los clientes, por lo que opera la mayor parte del tiempo con dinero ajeno, además, al utilizar un sistema de entregas a los clientes justo a tiempo, no incurre en gastos de almacenaje. Este modelo de negocio basa la obtención de utilidades en el volumen de ventas, más que en un margen de contribución alto, es decir, aprovecha los beneficios de economías de escala.

La empresa sin ser aplicada ninguna estrategia tiene un valor de \$207.124,83 tomando en cuenta la baja inversión inicial, al aplicarle estrategias tiene un valor de \$318.785,09, es decir un incremento de más del 50%, la aplicación de estrategias no solo genera valor financiero, sino también un valor cualitativo, ya que la hacen sustentable en el largo plazo, solucionando problemas de operación, morosidad, plan de instauración de buenas prácticas de gobierno corporativo, trabajos de investigación científica, entre otros.

2. Introducción

Desde los años 50, década en la que se inició la revolución verde de la mano del estadounidense y Premio Nobel de la Paz ya fallecido Norman

Borlaug, quien basado en la necesidad de asegurar la alimentación a nivel mundial dio un giro al sector agrícola, es aquí cuando comienza la alta utilización de insumos agrícolas para incrementar la producción, y cuando empieza un constante proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos para el control de plagas, enfermedades e incremento de producción y a la par se fue desarrollando el mercado de estos productos en todos los países.

El Ecuador por estar en una posición geográfica privilegiada, no tener estaciones climáticas marcadas y contar con tres regiones que permiten explotar cualquier tipo de cultivo, hace que el sector agrícola sea un mercado muy importante, no sólo por el potencial de crecimiento, sino por ser la segunda fuente de ingresos del país en productos de exportación como el banano, flores, palma africana, brócoli, piña, etc. Tomando en cuenta que el petróleo en la actualidad es la principal fuente de ingresos por exportaciones para el país, por ser este finito y no renovable, queda entonces la agricultura como una potencial fuente de ingresos para el país y también como aporte a la seguridad alimentaria mundial e incluso como una alternativa de energías renovables.

Es así que en la actualidad cuando manejamos cadenas productivas en el sector agrícola uno de los clusters o eslabones principales es el de la provisión de insumos agrícolas y una de las necesidades del sector es la innovación de productos y servicios, ya que cada vez las expectativas de los almacenistas y agricultores es mayor. Basados en estas necesidades

y oportunidades es que nace el proyecto de EPSATECUADOR S.A., (Empresa proveedora de soluciones agropecuarias y tecnológicas) que inicia como un emprendimiento después de la experiencia de sus socios en el sector, con el fin de brindar nuevos servicios, proveer de productos innovadores, cuidar el medio ambiente y asegurar el crecimiento de la empresa y socios estratégicos a largo plazo.

La empresa EPSATECUADOR S.A se constituyó en enero de 2010 e inició operaciones en abril del mismo año con el fin de ofrecer soluciones agropecuarias integrales. En una primera fase busca comercializar agroquímicos, fertilizantes foliares amigables con el medio ambiente y moto fumigadoras. La característica principal de los productos químicos son: importados, de baja tasa de impacto ambiental y de alta calidad. El enfoque inicial es en la zona Sierra del Ecuador que comprende las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, se ha escogido estas provincias por la diversidad de cultivos en especial los de campo abierto y la similar cultura de la gente de la Sierra ecuatoriana.

Las operaciones de EPSATECUADOR S.A. se están realizando desde la ciudad de Ibarra, en donde se tiene una oficina, el bodegaje se lo maneja a través de sus distribuidores y la logística es tercerizada.

En este trabajo, en una primera instancia se pretende hacer un diagnóstico de la gestión de la empresa en los primeros meses de vida,

para en base a éste, establecer estrategias que permitan mejoras del desempeño actual y la expansión de la empresa, así como, descubrir oportunidades de negocios relacionados que se puedan aprovechar.

3. Información de la compañía

3.1 Descripción de la compañía

EPSATECUADOR S.A, es una sociedad anónima inscrita en la ciudad de Ibarra el uno de Diciembre del año 2009, pero inicia sus operaciones en Abril del 2010. Los accionistas son tres y son ecuatorianos, todos se desarrollan en el área de insumos agrícolas en el Ecuador,

Desde la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, se coordina la logística para todo el país, hay que indicar que en el primer periodo de cinco años la empresa cubrirá exclusivamente la Región Sierra del país.

La principal actividad importación, representación y comercialización de fungicidas, insecticidas, fertilizante foliares, edáficos y afines a través de almacenistas pequeños y medianos ya que maneja coberturas de ventas de empresas del sector.

Como se indicó anteriormente la cobertura de la empresa es en la región Sierra, está decisión fue tomada por la experiencia de la informalidad que se maneja en el sector agrícola de la Costa Ecuatoriana, a pesar de ser el

mercado más grande la estabilidad es primordial y en los primeros años se manejará solo en la Región Sierra.

3.2 Nombre de la compañía

El nombre de la empresa fue creado con el fin de cubrir la razón social de la misma, es así que fue inscrita y aprobada en la Superintendencia de compañías con las siglas EPSATECUADOR S.A., estas siglas significan, EMPRESA PROVEEDORA DE SOLUCIONES AGRICOLAS Y TECNOLOGICAS, en si el significado del nombre dice mucho ya que al atender a un cliente no solo es el vender el producto sino entregarle una solución integral a sus problemas, Ecuador está adjuntado al nombre por temas de registro en la Superintendencia de compañías.

Como se puede apreciar el logo, está diseñado con el globo que se maneja el internet y una hoja que lo cubre, esto quiere indicar la tecnología en la agricultura, este tema de la tecnología es muy importante en la actualidad ya que en términos de competitividad debemos proveer los cambios tecnológicos en el sector ya que estamos en un mundo globalizado y en términos de globalización a más de ser una empresa ecuatoriana es también una empresa más en el planeta.



Gráfico 1: Logo de Epsatecuador S.A.

Los colores tienen un excelente contraste y resalta con un color vivo que denota acción y movimiento, este logo y colores impactarán en la publicidad que se manejará para posesionar la marca, lo cual es básico en una empresa a lo largo de los años.

3.3 Información legal

Esta empresa está regida por la Superintendencia de Compañías, de acuerdo unánime se decidió conformar una compañía anónima o también llamada sociedad anónima (S.A), principalmente por la independencia de la sociedad de sus accionistas y por la facilidad que da para incrementar el número de socios.

Como es una empresa ya constituida se indica el resumen de los capítulos de los estatutos que rigen a la empresa con el fin de tener una base para la futura toma de decisiones. En el primer capítulo se indica el nombre, nacionalidad, domicilio, objeto social y duración de la mismas, como se indica anteriormente el nombre es EPSATECUADOR S.A, el capital es ecuatoriano, domiciliada en la ciudad de Ibarra, la denominaron

con este nombre los socios por tratar de cubrir el objeto social de la misma, es así que el significado del nombre es EMPRESA PROVEEDORA DE SOLUCIONES AGROPECUARIAS Y TECNOLOGICAS, el objeto social es “La compañía se dedicará principalmente, a la importación de maquinarias, instrumental y equipos agrícolas, medicinas, vacunas, vitaminas para uso veterinario, balanceados y suplementos de alimentación animal, comercialización, producción, investigación y formación técnica de productos químicos para la agricultura, fitosanitarios, fertilizantes, agro nutrientes y todo lo que sea complementario, preparatorio y accesorio de ello”, en base a ley la duración de la empresa será de noventa años. En el capítulo dos de la misma, indica el capital suscrito, el que fue de 800.00 USD, dicho valor fue dividido en 800 acciones ordinarias y nominativas, de un dólar de América de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del uno al ochocientos, cada una de estas acciones dan derecho a voto en proporción de su valor pagado en la Junta General y a la repartición de las utilidades y los demás derechos adquiridos. Capítulo tres, la Junta General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad, tendrá todos los deberes atribuciones y responsabilidades que señala la ley, dentro de la junta general existe un Presidente y secretario, en este caso el presidente es elegido por los socios al igual que el gerente general que también cumple la función de secretario dentro de la junta general, toda decisión de la junta general serán tomadas por la mayoría de votos del capital pagado concurrente de la junta, salvo en excepciones previstas por la ley y los estatutos, es importante indicar que los votos blancos y

abstenciones serán sumados a la mayoría, esto es importante ya que en base a la toma de decisiones por parte de la junta general tomará uno u otro rumbo la empresa. El capítulo cuatro, indica como se manejará la administración y el representante de la sociedad, y por último en el capítulo cinco, indican el manejo de las utilidades, fiscalización y liquidación de la misma, en este caso la compañía está obligada a establecer un fondo de reserva legal, también la junta podrá resolver establecer los fondos de reserva facultativos que consideren necesarios para la buena marcha de la compañía. La integración del capital suscrito y pagado mediante aporte en numerarios según el siguiente detalle:

Tabla 1: Detalle de accionistas de Epsatecuador S.A.

ACCIONISTAS	CAPITAL		PORCENTAJE
	SUSCRITO	PAGADO	
Gustavo Moreta	320	320	40
Byron Montero	240	240	30
Luis Quelal	240	240	30
TOTAL	800	800	100

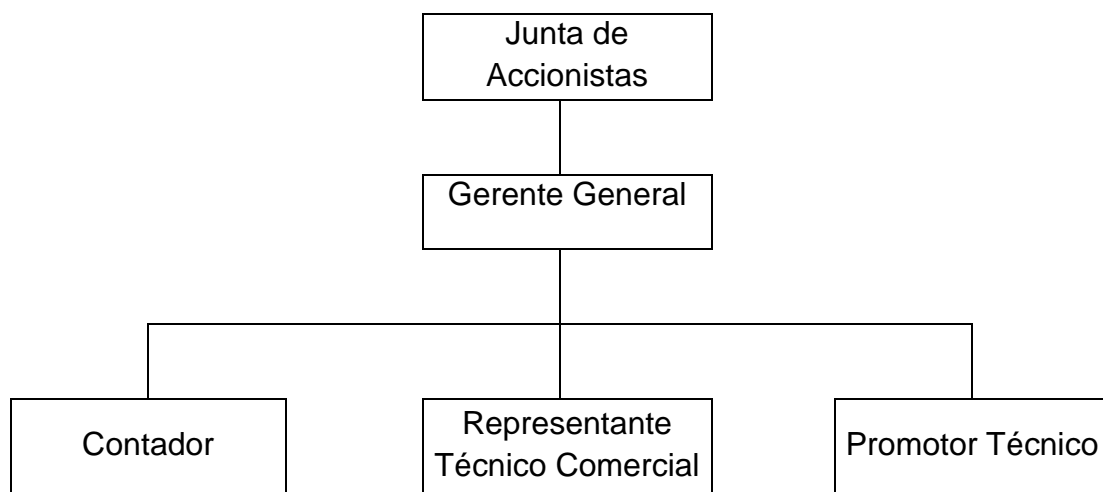
Elaborado por: Los autores

Los pasos que la empresa siguió para la constitución de la misma fue la siguiente:

- 1.- Registro y aprobación del nombre
- 2.- Aprobación de la razón social
- 3.- Apertura e la cuenta de integración 800usd
- 4.- Inscripción de las escrituras en la notaría

- 5.- Estudio y aprobación de la SC
- 6.- Inscripción en el registro mercantil
- 7.- Nombramiento de los administradores y obtención del RUC
- 8.- Inscripción de los administradores en el registro mercantil
- 9.- Obtención definitiva del RUC

3.4 Estructura organizacional



3.5 Misión

Ofrecer a nuestros distribuidores y agricultores la satisfacción de sus necesidades, mediante la entrega de un portafolio de productos amigables con el ambiente, manteniendo excelente calidad y precios, incluyendo propuestas de valor diferenciado.

3.6 Visión

En el año 2015 seremos la empresa líder en la provisión de soluciones agropecuarias en la región Sierra del Ecuador, mediante la creación de

canales de distribución adecuadas, alianzas estratégicas y una estructura sólida dentro de la cadena de valor.

3.7 Objetivos

3.7.1 Objetivo general

Consolidar el posicionamiento de nuestros productos en el mercado agrícola, trabajando con procesos simples y fáciles, pero logrando tener una alta cobertura y presencia en los pequeños, medianos y grandes distribuidores de la Zona Sierra del Ecuador, contribuyendo al mejoramiento de la calidad ambiental y bienestar social.

3.7.2 Objetivos específicos

- Incrementar la oferta de productos y servicios hasta el año 2015 en 50%
- Captar el 6% del mercado de insumos agrícolas para el año 2015 de la zona Sierra del Ecuador.
- Hacer sostenible el negocio hasta el año 2012.
- Consolidar las alianzas y convenios con los almacenistas y distribuidores hasta finales del año 2011.
- Realizar un plan de capacitación para el talento humano hasta finales de 2011.

- Coordinar con entidades de investigación agrícola privadas y públicas programas de capacitación para almacenistas y agricultores hasta finales de 2011.
- Iniciar un proceso de establecer en la empresa buenas prácticas de gobierno corporativo en finales de 2011.

4. Análisis de la industria y organizacional

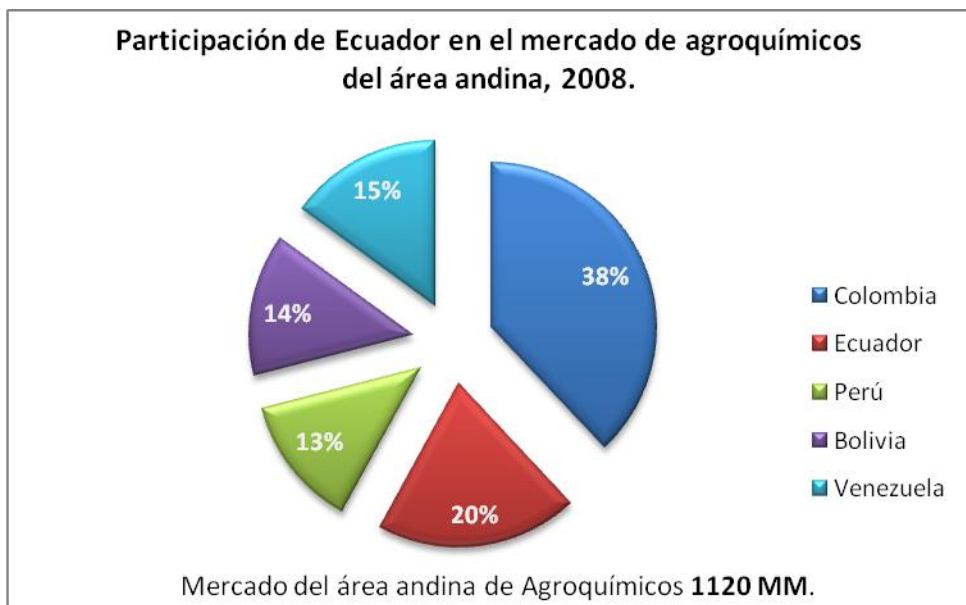
4.1 Descripción del sector de insumos agrícolas

El Ecuador por estar en una posición geográfica privilegiada, no tener estaciones climáticas marcadas y contar con tres regiones que permiten explotar cualquier tipo de cultivo hace que el sector agrícola sea un mercado muy interesante, no sólo por el potencial de crecimiento sino por ser la tercera fuente de ingreso del país en productos de exportación como el Banano, Flores, Palma Africana, Brócoli, Piña, etc. Tomando en cuenta que la principal fuente actual de ingresos para el país es el petróleo y al ser un recurso finito a mediano plazo la agricultura será la principal fuente de ingreso del país y también aportará a la seguridad alimentaria mundial.

El sector de insumos agrícolas se divide en los siguientes segmentos de mercado: agroquímicos, fertilizantes edáficos, fertilizantes foliares, insecticidas, nematocidas, herbicidas, equipo de aplicación, otros accesorios. Como en todo tipo de industria, basándonos en la calidad

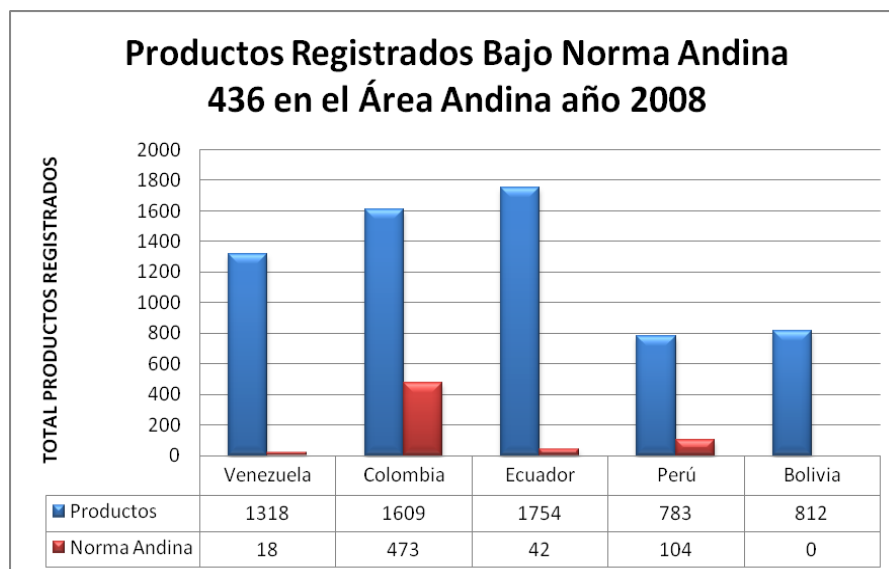
existen productos de marca y genéricos, los primeros son manejados por multinacionales que constantemente van generando nuevas moléculas y tienen gran demanda en cultivos tecnificados que por lo general son los de exportación y el mercado de los genéricos se basan en precio, importancia del cultivo y época de aplicación.

Para tener una idea del potencial podemos observar en el siguiente gráfico como Ecuador en relación a los países del Área Andina ocupa el segundo lugar en ventas de agroquímicos y es el primero en número de productos registrados para comercializar, pero el porcentaje de productos registrados bajo la NORMA ANDINA 436 apenas tiene un 2% de registros. Este es un claro indicador que en el país se comercializa un alto porcentaje de productos genéricos ya que para ser registrado con Norma Andina los agroquímicos tienen que pasar un proceso exhaustivo de control, especialmente en la parte ambiental y la realidad es que en el país se comercializa productos muy tóxicos, los que en otros países ya han sido prohibidos, pero al no tener una política clara en el tema no se podrá realizar un cambio a este gran problema que afecta a productores y consumidores.



Fuente: APCS
Elaborado por: Los autores

Gráfico 2: Participación del Ecuador en el mercado de agroquímicos del área Andina 2008

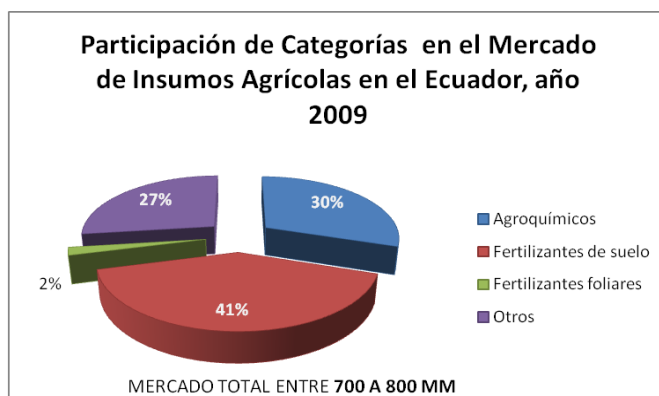


Fuente: Apcsa
Elaborado por: Los autores

Gráfico 3: Productos registrados bajo Norma Andina 436 por país del área andina 2008

4.2 Análisis del Mercado

Hay que señalar que casi en su totalidad los productos son importados, los de marca proceden de países como: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Suiza, España. A partir del 2002 las importaciones de Colombia y China crecieron considerablemente y actualmente los productos chinos son los más comercializados por su bajo precio pero a su vez son los menos eficientes en el campo. La producción local es casi nula por la falta de tecnología en el sector de agroquímicos y por falta de materia prima en el sector de los fertilizantes. Como se ha indicado anteriormente el mercado de insumos agrícolas es muy importante y se estima que aproximadamente entre agroquímicos, fertilizantes edáficos, fertilizantes foliares y otros productos complementarios y accesorios podría estar entre los 700 a 800 millones para el 2010 con la siguiente participación en los diferentes rubros con datos aproximados del 2009.



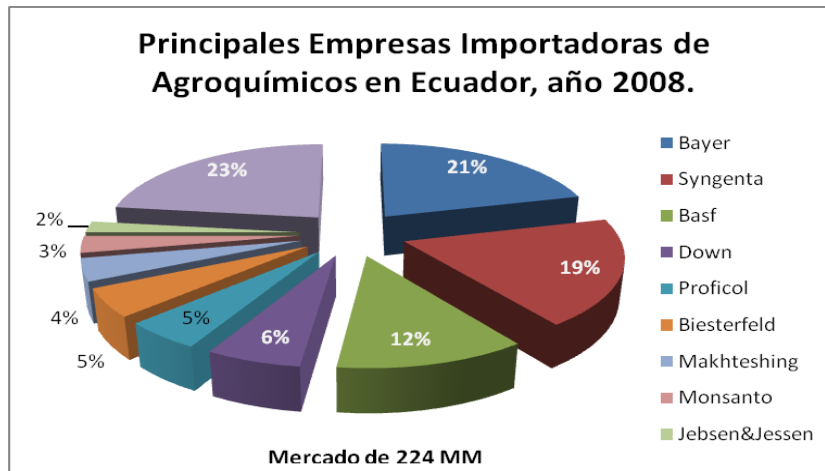
Fuente: Apcsa
Elaborado por: Los autores

Gráfico 4: Participación de Categorías en el Mercado de Insumos Agrícolas en el Ecuador, 2009

Partiendo de la importancia de mercados el segmento de los fertilizantes según Álvaro López Gerente de Brenntag (comunicación personal, Noviembre 15, 2010), indica que en el año 2007 aumentó la importación en Tm (toneladas métricas) debido a la subida de precios a nivel internacional que estaba proyectada para el 2008, año en el que las importaciones fueron aproximadamente de 500.000 Tm, 9% por debajo del 2007, y en el 2009 se estima que la importación en Tm fue similar a la del 2008, pero con el incremento de precio en el año 2008 los ingresos aumentaron en un promedio del 32% analizando los ingresos de las empresas Fertisa y Agripac, estos resultados son atípicos ya que dicho mercado tiene un crecimiento anual estimado del 4%. La disminución de las importaciones a partir del 2008 se debe a la subida del precio a nivel internacional lo que es una limitante para que productores pequeños y medianos puedan acceder a las cantidades que estaban acostumbrados a aplicar en los cultivos y por tema precio la demanda disminuye. López señala que actualmente apenas el 30% del área agrícola está siendo fertilizada y en base a ese dato existe un potencial de ventas de 1.5 millones Tm si se llegará a fertilizar el área restante.

El segmento de fertilizantes foliares se estima que es un 15% de los edáficos, es decir unas 75.000 Tm que a precio promedio aproximado de US\$ 250 la Tm daría un mercado de 18,75 millones de dólares, la empresa Agritop estima que dicho mercado es de 20 millones de dólares, pero es el mercado con mayor crecimiento por no tener barreras de

entrada de productos. En el siguiente gráfico se resume la participación de mercado que tienen los diferentes fabricantes:



Fuente: Agrowin
Elaborado por: Los autores

Gráfico 5: Principales Empresas Importadoras de Agroquímicos en Ecuador, 2008

Analizando el sector de agroquímicos el precio de venta aproximado tomando un margen del 60% a partir del precio CIF, sería aproximadamente 224 millones que coinciden de cierta manera con los datos de APCSА. Según el Gerente Técnico de Bayer Cropscience Ing. Xavier Andrade (comunicación personal, Octubre 19, 2010). se estima que para el 2011 el mercado de agroquímicos podría estar entre 190 a 210 millones, ya en la práctica los márgenes que manejan las diferentes empresas importadoras varía entre un 40% hasta un 150%, por esta razón, se estima que se tendrá un mercado para el 2011 de unos 180 millones de dólares en el sector de los agroquímicos. El porcentaje de ventas entre las zonas Sierra y Costa a través de una entrevista personal supieron manifestar los Gerente de Bayer, Dupon y Del Monte que es

aproximadamente del 70% en la Costa y un 30% en la Sierra. Es así que se estimaría el mercado en unos 54 millones de dólares en la Sierra en lo referente a Agroquímicos, en fertilizantes foliares se estiman unos 8 millones y en edáficos unos 150 millones para el 2011.

Los principales cultivos de la Sierra son los siguientes: flores, papas, brócoli, tomate de mesa, tomate de árbol, hortalizas varias. EPSATECUADOR S.A. se enfoca en el mercado de insumos agrícolas, agroquímicos y fertilizantes foliares lo que hace que se tenga un mercado en la Sierra de 62 millones para el 2011.

En América Latina y el Caribe, según datos de la CEPAL (Información revisada al 05/ENE/2011), el crecimiento del PIB del sector (Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca) con precios corrientes, en promedio es entre el año 2001 y 2009 del 7.72%. Este crecimiento no se lo puede comparar con el de nuestro país, ya que es un promedio de datos de países con economías de diferentes tamaños y características. Para nuestro análisis consideramos que el crecimiento anual que más refleja el crecimiento de la demanda del sector de los insumos agrícolas en el Ecuador, es la variación del PIB del sector (Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca a precios constantes), el que tomado en promedio desde el año 2000 hasta el 2009, es de 8,68%.

Tabla 2: Crecimiento del PIB Sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (América Latina y el Caribe)

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Variación %	-1.7	-2.7	8.9	8.9	9.9	12.2	21.3	20.4	-7.7
Promedio anual									7.72%

Fuente: CEPAL (Enero 2011)

Elaborado por: Los autores

Tabla 3: Crecimiento del PIB Sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Ecuador)

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Variación %	13	8.1	8.6	0.3	10.6	13.1	8.7	14.4	1.3
Promedio anual									8.68%

Fuente: BCE (Septiembre 2009)

Elaborado por: Los autores

4.3 Análisis genérico externo

4.3.1 Análisis Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

4.3.1.1 Factores Políticos

Uno de los problemas más visibles que tiene nuestro país es la falta de estabilidad política que permita generar cambios o mantener un horizonte definido de beneficio común, es muy difícil que los actores políticos que en su momento están a la cabeza puedan ponerse de acuerdo, porque cada uno quiere tener siempre la razón absoluta, sin llegar a consensos entre todos los elementos de la sociedad, basta con recordar que desde 1996 en que terminó el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén hasta la actualidad no ha habido un mandatario elegido

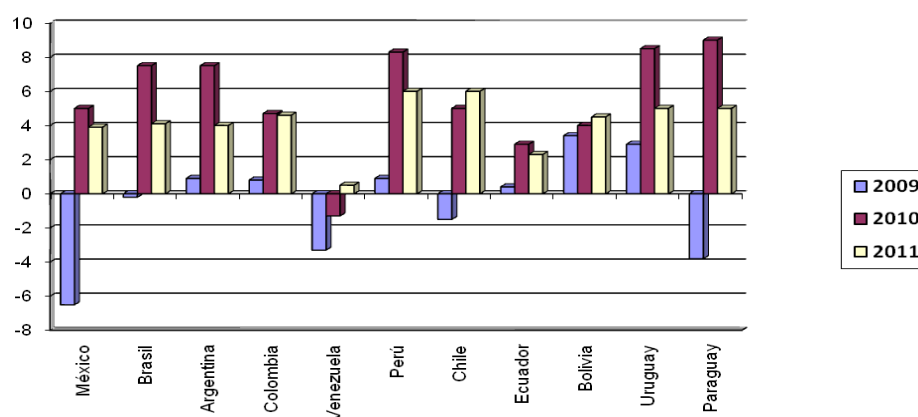
por vía electoral que haya culminado su periodo presidencial, en algunos casos han sido declarados locos, en otros casos golpes de Estado han dado fin a un gobierno, o simplemente por la presión de las masas la fuerza pública ha quitado el apoyo al gobierno. Un posible riesgo es que se impongan aranceles a la importación de insumos agrícolas para cubrir el déficit presupuestario, lo cual puede convertirse en una amenaza a mediano plazo.

En la actualidad hay programas de incentivo para el desarrollo del sector agropecuario, mediante la inversión en investigación y capacitación a los agricultores pequeños y medianos para tecnificar sus procesos, por lo que se supone un crecimiento en la demanda de agroquímicos e insumos agrícolas. El gran riesgo siempre presente en nuestro país es que en cualquier momento se cambien las reglas del juego, debido a la inseguridad jurídica, eso ocasiona problemas para poder planificar inversiones, no es sorpresa de que en los últimos años la inversión extranjera haya caído tanto.

4.3.1.2 Factores económicos

Nuestro país ha sufrido a lo largo de su historia múltiples crisis económicas, como resultado de crisis extranjeras, por la falta de control interno, falta de políticas que incentiven el ahorro, por la baja de los precios del petróleo o por problemas del sector financiero. Desde que inicio el boom petrolero en los años 70, el Ecuador depende en gran medida de las exportaciones del petróleo, por lo tanto la estabilidad

económica está directamente relacionada con el precio al que el crudo se cotiza para la venta. Según datos del Fondo Monetario Internacional (Perspectivas de la Economía Mundial), se puede prever un crecimiento importante, en los ingresos en las economías de Latinoamérica, debido a la subida a nivel mundial de los precios de las materias primas, siendo estos los principales bienes de exportación de esta región, según el mismo informe se destaca un efecto diferente para el caso de Ecuador, que pese a haber experimentado una subida en los precios del petróleo, la oferta no es la suficiente como para hacer crecer los ingresos en la misma forma de las otras economías de la región, como la de Brasil, Perú, Uruguay, Paraguay o Chile.



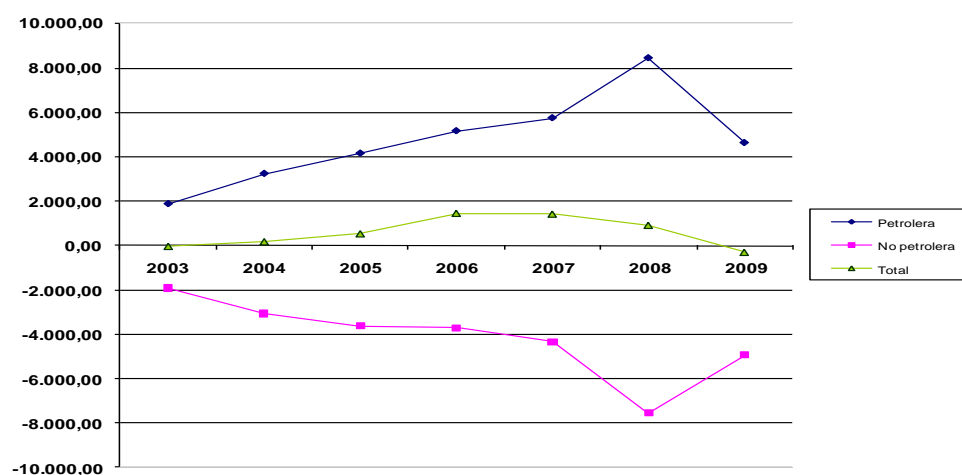
Fuente: IMF Outlook
Elaborado por: Los autores

Gráfico 6: Previsiones de variación del PIB real en América Latina

Como podemos notar en el cuadro anterior, el crecimiento del PIB en Ecuador según las previsiones del Fondo Monetario Internacional para los años 2010, con 2,5% y 2011 con 2,2%, estos valores son unos de los más bajos de Latinoamérica, solo superando a Venezuela. Esta

tendencia nos indica que la política económica del Ecuador no está siendo efectiva al menos en el mediano plazo, aunque tampoco hace suponer que estemos cerca de problemas económicos, precisamente por el comportamiento del precio del petróleo en los últimos años.

El sector agrícola presenta mucha volatilidad, ya que depende de las condiciones climáticas, de los precios en el mercado, de la demanda, de la oferta, de política interior y exterior, etc.

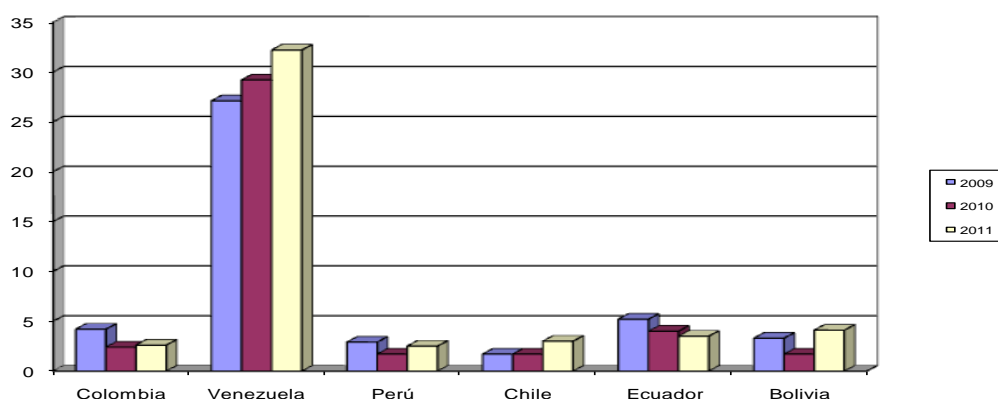


Fuente: BCE
Elaborado por: Los autores

Gráfico 7: Comercio exterior (millones de dólares)

En nuestro país la balanza comercial no petrolera históricamente ha sido negativa, es decir, importamos más de lo que exportamos, por el contrario la balanza comercial petrolera ha sido generalmente positiva, todo esto debido a que nuestro país es productor principalmente bienes primarios, con muy poco valor agregado, de bajo costo, este problema se está agudizando, ya que para el año 2009 la balanza comercial total tiene un saldo negativo, lo que en una economía dolarizada como la

nuestra, significa una salida significativa de divisas, pese a haber puesto salvaguardias a las importaciones de muchos bienes y el impuesto a la salida de divisas.



Fuente: BCE
Elaborado por: Los autores

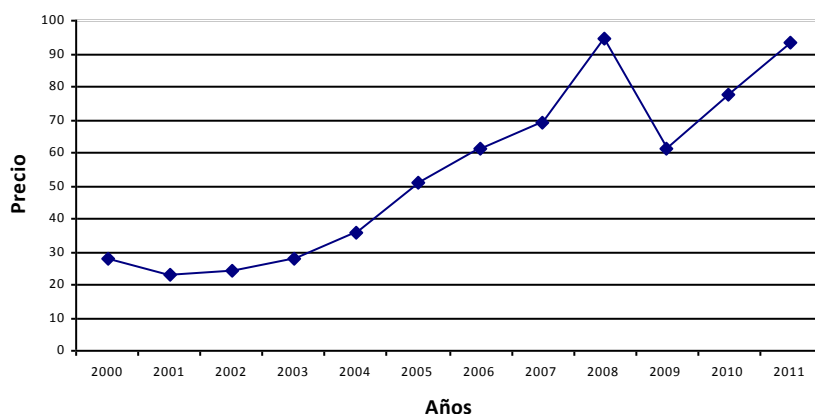
Gráfico 8: Índice de Precios al Consumidor

Ecuador no tiene problemas de inflación, debido principalmente a que está dolarizado, lo cual se evidencia en el anterior gráfico, el IPC está dentro de los parámetros normales comparado con los países vecinos, excepto a Venezuela. Por lo tanto no es un factor importante a analizar.

Las perspectivas de la economía ecuatoriana para el futuro a corto y mediano plazo no muestran mayores problemas, ni visos de crisis, aunque quedan todavía muchos problemas por resolver, como el desempleo, la desigualdad social, la corrupción en la justicia, la inseguridad jurídica, lograr un crecimiento sostenido de la economía y un reordenamiento de las finanzas públicas. La economía ecuatoriana depende en gran medida de los precios del petróleo, así como de la

producción local del mismo. Los precios del petróleo en los últimos años han tenido un crecimiento sostenido a partir del año 2002, hasta el año 2008, luego de ello por la crisis mundial tuvo una caída significativa, aunque se recuperó en poco tiempo. En promedio el crecimiento del precio del barril de petróleo WTI en los últimos 10 años ha sido del 14%, y un precio promedio de los últimos 6 años de 76,00 USD por barril.

Con los elementos de análisis disponibles no se ve al menos en el mediano plazo caídas considerables en el precio del petróleo, por lo tanto problemas económicos para nuestro país, siempre y cuando se mantenga un crecimiento en la oferta o al menos esta no decaiga, que es lo más probable. No obstante no se pueden descartar factores externos impredecibles que nos puedan afectar económicamente, o decisiones de política económica interna que puedan generar inestabilidad o problemas.



Fuente: OPEP (Enero 2011)
Elaborado por: Los autores

Gráfico 9: Variación de los precios del petróleo

4.3.2 Factores sociales

Para efectos de este análisis, podemos indicar que no hay una incidencia notable de factores sociales sobre el desenvolvimiento de Epsatecuador S.A. Las zonas en las que tiene operaciones son principalmente agrícolas, donde no hay problemas mayores o restricciones sociales frente a la empresa.

4.3.3 Factores tecnológicos

La tecnología avanza en el mundo a pasos agigantados, afectando directamente en el desenvolvimiento de esta empresa, ante esta situación éste no es ajeno, por lo que de acuerdo a sus posibilidades ha tratado de actualizarse continuamente.

Para EPSATECUADOR S.A. es muy importante mantenerse en el mercado ofreciendo productos de alta calidad y amigables con el medio ambiente, resultado de los más altos estándares de calidad, utilizando los últimos avances científicos y tecnológicos. La evolución de la tecnología beneficia a esta empresa ya que facilita y aminora costos por comunicación, transporte, logística, no se considera una ventaja ni una desventaja, ya que en la actualidad la tecnología está al alcance de todos, y cada vez a menor costo.

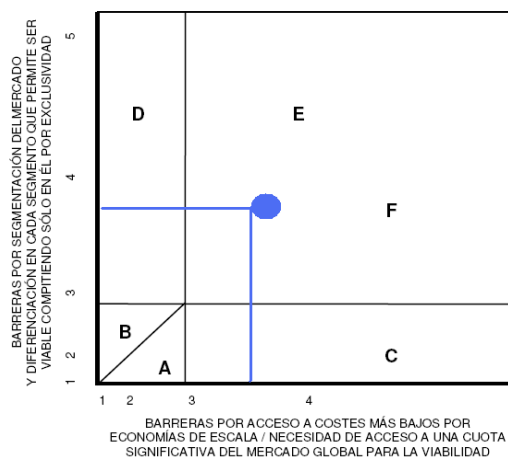
4.3.4 Análisis del entorno genérico

Para poder analizar el sector de los insumos agrícolas, es muy importante evaluar cuáles son las barreras que tiene el sector respecto al “acceso a un nicho o segmento de mercado” y respecto al “acceso a coste bajo o acceso a una cuota importante del mercado”. En lo que respecta a las dificultades de acceso a un nicho o a un segmento de mercado, se debe tomar en cuenta dos aspectos que son muy relevantes para éste sector: el conocimiento (del mercado, del sector, tecnología, necesidades, etc.) y las relaciones con las empresas comercializadoras de los productos a nivel nacional.

Ecuador, al ser un país que depende en gran medida de las exportaciones de productos primarios especialmente agropecuarios, los que necesitan por lo tanto, gran cantidad de agroquímicos, suministros, herramientas, accesorios, tecnología, maquinarias y otros productos que promueven el desarrollo de los cultivos; en el mercado se cuenta con una alta oferta de productos de distinta calidad y precio con similares estrategias de comercialización. Ante esto, la ventaja de contar con un amplio conocimiento de los productos y de lograr una red de alianza con las comercializadoras que faciliten la distribución y difusión de los beneficios, es uno de sus ejes fundamentales. Así mismo, el negocio de los fertilizantes y en general de los agroquímicos, es muy amplio, va desde el cultivo de banano en la costa, hasta la papa en la sierra y la amplia gama de flores. Situarse en un nicho específico de dentro de este

vasto universo de clientes es crucial, pues de eso depende también el enfoque a la calidad y el mismo precio de los productos.

En este modelo de negocio, se pone énfasis en brindar una amplia gama de productos, entre agroquímicos, herramientas, y maquinarias pequeñas como fumigadoras, con el principal diferencial de que son productos amigables con el medio ambiente, técnicamente de baja toxicidad, además de una atención más personalizada, con profesionales que están en capacidad de hacer recomendaciones confiables, manteniendo precios similares a los de la competencia. El sector de los insumos agrícola, como hemos visto, se dinamiza sobre un terreno donde coexisten varios competidores que luchan por obtener mayor participación del mercado. Podemos definirlo como un sector moderadamente especializado como fragmentado, de acuerdo con el modelo del Profesor Gustavo Mata Fernández-Balbuena, que podemos visualizar en el siguiente gráfico.



Elaborado por: Los autores

Gráfico 10: Definición del modelo de negocio

Como vemos en el gráfico anterior, en el círculo azul se encuentra el sector de los insumos agrícolas, es decir entre E (Especializado) y F (Fragmentado). Donde la clave del negocio en medio de varios competidores será la capacidad de diferenciarse por el servicio y especializarse en el nicho o segmento específico.

4.3.5 Análisis según las cinco fuerzas de Porter

Para analizar la rentabilidad del sector de los insumos agrícolas, utilizaremos las cinco fuerzas de Porter, que nos permitirá situar al sector, definirlo pero sobretodo evaluarlo para saber cómo su entorno influye en la rentabilidad. Porter evidencia cinco puntos importantes que deben considerarse a la hora de evaluar un sector:

1. Posibilidad de nuevos entrantes
2. Rivalidad entre los competidores
3. Amenazas de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los clientes

Para entender al sector será oportuno describir la incidencia que tiene cada una de las cinco fuerzas en el sector:

4.3.6 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Los principales proveedores para el sector son de: bodegaje y logística, proveedores de mercadería.

Bodegaje y logística

A nivel nacional, el sistema de bodegaje y logística es muy importante ya que los distribuidores y comercializadores exigen entregas a tiempo, stock y abastecimiento continuo y adecuado.

La logística tiene que ver tanto con la importación de la mercadería de otros países al Ecuador, como el transporte entre ciudades a nivel nacional. Sin embargo, debido a la gran oferta de estos servicios y a la facilidad de transporte y manejo logístico de este tipo de productos, no solo sucede que los proveedores no tienen poder sino que es relativamente fácil que las empresas del sector de insumos agrícolas influyan sobre sus precios y tarifas.

Proveedores de mercadería

Los proveedores de mercadería, a nivel general en el sector, tienen gran influencia en la fijación de precios, el margen no permite otorgar grandes descuentos o establecimiento de precios segmentados a distribuidores o comercializadores.

4.3.6.1.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los principales clientes del sector son, los distribuidores y almacenes grandes de insumos agrícolas, que se los puede definir como directos, y los consumidores finales como: agricultores grandes, medianos y pequeños, que son clientes indirectos, pero con quienes se trabaja con el servicio posventa.

Al enfocarse en un segmento de grandes distribuidores o almacenistas, éstos tienen una alta influencia sobre la fijación de precios, es muy común la exigencia de descuentos, sobretodo en etapas o ciclos de baja rotación, condicionados por los cambios climáticos drásticos que existe en el país tanto en la costa, sierra como oriente. Esto afecta significativa al margen ya que del otro lado, el sector tiene una baja influencia sobre la manipulación de precios que fija la casa matriz del proveedor.

Precisamente por esto es que se trata de un sector que al mismo tiempo que es especializado, exige un extenso mercado que haga rentable al sector por venta en volumen.

4.3.6.2 Amenaza de nuevos entrantes

En el sector de los insumos agrícolas, no existen barreras importantes para acceso de nuevos entrantes. Pese a eso, es un mercado donde un producto se consolida en base a la experiencia en campo de quien

maneja el negocio, por lo que es necesario hacer una fuerte inversión en pruebas, capacitaciones o demostraciones con clientes y con proveedores que permitan posicionar de mejor manera al producto antes de ingresarlo al mercado y durante la vida del mismo.

4.3.6.3 Amenaza de productos sustitutos

Aunque hay una amplia gama de productos alternos, baratos, sobretudo provenientes de Colombia, China y en menor grado nacionales (que no cuentan con el respaldo de una marca reconocida) no se podría decir que tienen alto impacto en la rentabilidad del sector ya que los productos especializados tienen sus nichos específicos de clientes que saben que a largo plazo los frutos de la utilización de un producto de calidad hace que los costos sean menores o su rentabilidad mayor. Tomando en cuenta las altas exigencias del mercado mundial donde se colocan esos productos, la mayor cantidad de clientes son fieles a la calidad y a la baja toxicidad.

4.3.6.4 Rivalidad entre los competidores

El mercado de los insumos agrícolas en el Ecuador es muy atractivo, es por eso que hay una gran cantidad de empresas que participan, van desde empresas que se dedican exclusivamente a satisfacer el mercado agrícola hasta las que ofrecen como una de sus líneas de productos, combinando así con químicos para la industria, equipos industriales, productos veterinarios, etc. La empresa mejor

posicionada en el mercado de agroquímicos es Agripac, en lo referente a fertilizantes es Fertisa y en los Foliares es GBM. A continuación se detallan a los más importantes competidores:

AGRIPAC

Agripac es la empresa líder en importación, distribución y venta de insumos para la agroindustria en Ecuador.

Línea de productos: Agroquímicos, fertilizantes, semillas, granos, productos para la salud pública, salud animal, acuicultura, asesoramiento técnico en el campo agrícola.

El principal objetivo de la empresa es buscar la satisfacción del cliente, proveyendo a los agricultores de productos y servicios de calidad.

Debido a su presencia extendida a lo largo de las 24 provincias del Ecuador, Agripac es la opción más confiable a la hora de buscar un producto probado y de calidad para la agricultura.

FERTISA

Fertilizantes, Terminales y Servicios S.A., fundada en el año 1964 y adquirida por el Grupo Empresarial Wong en enero de 1994. Sus

instalaciones están ubicadas en la ciudad de Guayaquil, con acceso directo desde los principales centros productivos, en la vía al Puerto Marítimo.

Fertisa lidera el mercado de fertilizantes edáficos, con una participación en el segmento de fertilizantes cercana al 50%, con una tendencia creciente. Formula técnicamente abonos completos según las necesidades de los diferentes cultivos y suelos.

Línea de productos:

FERTILIZANTES

Simple

Ferticultivos

Especialidades

PECUARIA Y ACUICOLA

Medicina Veterinaria

Cercas Eléctricas

Semillas

Sales Minerales

ACERO

Planchas de Acero

BOMBAS PARA FUMIGACIÓN

Bombas de Mochila

AGROQUÍMICOS

Hercibidas

Insecticidas

Fungicidas

BAYER CROPSCIENCE ECUADOR

Bayer CropScience es el área de negocios de productos fitosanitarios de Bayer S.A., misma que representa una de las compañías más sólidas en la industria agrícola en toda la historia.

Basada en una filosofía de respeto por el medio ambiente, Bayer CropScience nace en el año 2002, cuando Bayer S.A. adquiere el departamento agrícola de la empresa franco-germano Aventis S.A., denominada Aventis CropScience. Surge así Bayer CropScience, convirtiéndose en el gran líder del sector de la sanidad vegetal, consolidando el portafolio de productos de tipo fungicidas, insecticidas, herbicidas y otros para los diferentes problemas que afectan los cultivos del mundo.

Bayer CropScience - Ecuador cuenta con más de 80 productos para el manejo de enfermedades, plagas, malezas, fertilización foliar y demás categorías que ayudan a la mejor y mayor producción de los cultivos que tiene el país, entre éstos: Banano, flores, arroz, papa, palma africana, cacao, caña de azúcar, diferentes hortalizas como tomate, cebolla, brócoli y frutales como piña, mango, melón; entre otros.

ECUAQUIMICA S.A.

El origen de ECUAQUÍMICA se remonta a 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo inició un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las más importantes y prósperas empresas del país: MAX MÜLLER y Cía. pionera del gran comercio en Ecuador. Con capital ecuatoriano-suizo, se dedicó a la importación y distribución de productos agroquímicos, farmacéuticos, ferreteros, para la

construcción, para el mantenimiento automotriz, importación de solventes y representaciones de telas, relojes y afines.

Después de más de 100 años de actividad comercial, en 1970 MAX MÜLLER liquidó para dividirse en nuevas compañías especializadas por campos que manejarían por separado sus actividades con mayor profesionalismo, dada la complejidad en el manejo de tantos productos con sus distintos sistemas de distribución y ante la necesidad de atender el creciente mercado ecuatoriano de la época impulsado por el boom petrolero. Hoy forman estas empresas parte del grupo suizo.

Línea de productos: Agro, farma consumo, veterinaria, semillas. Como estrategia de tener mayor cobertura abrió una unidad de negocio como empresa independiente que se llama Farmagro que también está entre las más grandes del país, que incluso en un año llegó a sobrepasar las ventas de la empresa principal. Las empresas descritas anteriormente son las más representativas a nivel nacional y regional, según datos del MAG al 2010 estaban registradas como importadoras y comercializadoras de insumos agrícolas 91 empresas, las mismas que se indica a continuación.

Tabla 4: Empresas importadoras y distribuidoras de insumos agropecuarios 2010

N	RAZON SOCIAL	N	RAZON SOCIAL
1	Aditmaq Cia. Ltda.	46	Fertilizantes Del Pacifico Ferpacific S.A.
2	Agronpaxi Cia. Ltda.	47	Fertisa, Fertilizantes, Terminales y Servicios S.A.
3	Agri genetic S.A.	48	Fitogreen Cia. Ltda.
4	Agripac	49	Global Organics Cia. Ltda.
5	Agripower S.A.	50	Grupo Grandes
6	Agrobiociencia PS Cia. Ltda.	51	Gymagro Cia. Ltda.
7	Agrodel	52	Horticoop Andina S.A.
8	Agroganadero Colombo Ecuatoriano S.A.	53	Ifg Innovaciones Agropecuarias
9	Agroherdez El Huerto Cia. Ltda.	54	Importadora Alaska S.A.
10	Agronator Cia. Ltda.	55	Importadora Industrial Agricola Del Monte S. A.
11	Agroquim Cia. Ltda.	56	Importadora Surcos Cia. Ltda.
12	Agrosad Productos Agropecuarios Cia. Ltda.	57	Incoagro Cia. Ltda.
13	Agrosemilla S.A.	58	Industria Lechera Carchi S.A.
14	Agrota Cia. Ltda.	59	Industrial Procesadora Santay S.A.
15	Alltech Ecuador Cia. Ltda.	60	Interandesa S.A.
16	Ambagro S.A.	61	Interoc S.A.
17	Anlagen Del Ecuador	62	Intervet Ecuador S.A.
18	Arilec S.A.	63	James Brown Pharma C.A.
19	Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente	64	Ecuatorianos Life
20	Asproagro Cía. Ltda.	65	Laquinsa Andina S.A.
21	Avihol Cia. Ltda.	66	Mariana Romero García
22	Bayer S. A.	67	Moreraecuador S.A.
23	Brenntag Ecuador S.A.	68	Pfizer Cia. Ltda.
24	Carvalecuador S.A.	69	Polidist S.A.
25	Chemical Pharm Del Ecuador Cia. Ltda.	70	Procesadora Nacional De Alimentos Pronaca
26	Chemlok Del Ecuador S.A.	71	Profiandina S.A.
27	Chemtura Specialties Ecuador S.A.	72	Proveedora Agricola Industrial Cia. Ltda.
28	Clemencia Cousin Serrano	73	Quifatex S.A.
29	Comercial Agro-Farm Cia. Ltda.	74	Quimica Industrial Montalvo Aguilar Quimasa S.A.
30	Comercial Veterinaria Cia. Ltda.	75	Renagro Inc S.A.
31	Emagrovet Cía. Ltda.	76	Rosalma Cia. Ltda.
32	Dartani S.A.	77	Servicios Agropecuarios Arteaga Artego S.A.
33	Delcorp S.A.	78	Sinternac S.A.
34	Distribuidora Veterinaria Alvear	79	Solagro S.A.
35	Dorlia S.A.	80	Suministros De Insumos Avicolas Y Pecuarios Siap N.L. Cia. Ltda.
36	Ecuadpremex	81	Sumitomo Corporation Del Ecuador S.A.
37	Ecuaquimica	82	Summer Zone C.A.
38	El Campo S.A. Camposa	83	Tadec Cia. Ltda.
39	Ecoagro S.A.	84	Tecnoquimicas Del Ecuador
40	Exportel S.A.	85	Veterinaria Guimo
41	Farbiovet S.A.	86	Vetfarm Cia. Ltda.
42	Farmagro S.A.	87	Vimin Vitaminas Y Minerales C. A.
43	Farmavet Farmacos Veterinarios Cia. Ltda.	88	Invab Cia. Ltda.
44	Febres Cordero Cia. De Comercio S.A.	89	Industria Farmaceutica Indufar Cia. Ltda.
45	Fermagri S.A.	90	Sqm Ecuador S.A.
		91	Nederagro S.A.

Fuente: MAG

Elaborado por: Los autores

Según información obtenida del Ministerio de Agricultura, las empresas distribuidoras manejan diferentes puntos de venta ya sea de manera directa o a través de distribuidores o almacenistas, en el

cuadro siguiente se muestra el total nacional y también se ha separado los puntos de Venta de la Sierra, que será la zona de interés de la empresa en los primeros cinco años.

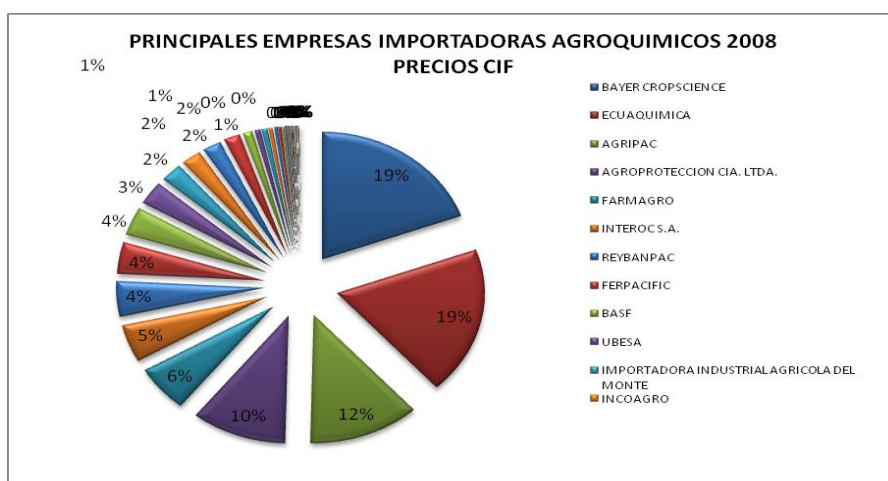
Tabla 5: Empresas distribuidoras de insumos agropecuarios a nivel nacional y zona Sierra 2010

NACIONAL			SIERRA		
1	Interoc S.A.	314	1	Agroquim Cia. Ltda.	203
2	Agroquim Cia. Ltda.	226	2	Interoc S.A.	161
3	Quifatex S.A.	208	3	Quifatex S.A.	120
4	Asproagro Cía. Ltda.	123	4	Asproagro Cía. Ltda.	108
5	Interandesa S.A.	105	5	Interandesa S.A.	82
6	Bayer S. A.	102	6	Bayer S. A.	56
7	Procesadora Nacional De Alimentos Pronaca	86	7	Procesadora Nacional De Alimentos Pronaca	46
8	Febres Cordero Cia. De Comercio S.A.	79	8	Ambagro S.A.	38
9	Incoagro Cia. Ltda.	68	9	Servicios Agropecuarios Arteaga Artego S.A.	36
10	Servicios Agropecuarios Arteaga Artego S.A.	44	10	Febres Cordero Cia. De Comercio S.A.	33
11	Agrodel	42	11	Agrodel	30
12	Ambagro S.A.	40	12	Incoagro Cia. Ltda.	24
13	Agrota Cia. Ltda.	31	13	Solagro S.A.	20
14	Industrial Procesadora Santay S.A.	28	14	Agrota Cia. Ltda.	18
15	Clemencia Cousin Serrano	26	15	Importadora Surcos Cia. Ltda.	17
16	Polidist S.A.	23	16	Clemencia Cousin Serrano	15
17	Solagro S.A.	20	17	Summer Zone C.A.	15
18	Profiandina S.A.	20	18	Moreraecuador S.A.	13
19	Importadora Surcos Cia. Ltda.	19	19	Profiandina S.A.	11
20	Summer Zone C.A.	17	20	Chemtura Specialties Ecuador S.A.	8
21	Moreraecuador S.A.	14	21	Agroganadero Colombo Ecuatoriano S.A.	7
22	Agronpaxi Cia. Ltda.	13	22	Sumitomo Corporation Del Ecuador S.A.	6
23	Agroganadero Colombo Ecuatoriano S.A.	10	23	Agroherdez El Huerto Cia. Ltda.	5
24	Sqm Ecuador S.A	9	24	Agronpaxi Cia. Ltda.	5
25	Ecoagro S.A.	9	25	Sqm Ecuador S.A	5
26	Global Organics Cia. Ltda.	9	26	Ecoagro S.A.	4
27	Chemtura Specialties Ecuador S.A.	8	27	Global Organics Cia. Ltda.	4
28	Sumitomo Corporation Del Ecuador S.A.	6	28	Renagro Inc S.A.	2
29	Delcorp S.A.	5	29	Grupo Grandes	2
30	Renagro Inc S.A.	5	30	Delcorp S.A.	1
31	Agroherdez El Huerto Cia. Ltda.	5	31	Nederagro S.A.	1
32	Grupo Grandes	4	32	Ilg Innovaciones Agropecuarias	1
33	Tecnoquimicas Del Ecuador	2	33	Dartani S.A.	1
34	Proveedora Agricola Industrial Cia. Ltda.	2	34	Proveedora Agricola Industrial Cia. Ltda.	1
35	Nederagro S.A.	2	35	Agrosad Productos Agropecuarios Cia. Ltda.	1
36	Agrosad Productos Agropecuarios Cia. Ltda.	2	36	Vetfarm Cia. Ltda.	1
37	Agronator Cia. Ltda.	1	37	Exportel S.A.	1

38	Sinternac S.A	1	38	Industrial Procesadora Santay S.A.	1
39	Exportel S.A.	1	39	Agronator Cia. Ltda.	1
40	Dartani S.A.	1	40	AgriGenetic S.A.	1
41	Ilg Innovaciones Agropecuarias	1			
42	Vetfarm Cia. Ltda.	1			
43	El Campo S.A. Camposa	1			

Fuente: MAG
Elaborado por: Los autores

A nivel nacional, entre las diez principales empresas que tiene mayor cobertura van desde los 44 puntos de venta a los 314, comparando con la sierra de los 33 a los 203 puntos de venta, la diferencia es significativa ya que la variación entre los diez en promedio porcentual está entre un 44% aproximadamente, este valor es muy significativo ya que se puede ver la concentración de almacenes en términos generales es de un 60% en la Costa y un 40% en la Sierra, estas cifras tiene una relación directa en estudios anteriores en el porcentaje de mercado a nivel nacional que va de un 30% al 40% en la región sierra y el resto en la Costa.



Fuente: Empresa aduanera 2008
Elaborado por: Los autores

Gráfico 11: Principales importadoras de agroquímicos 2008 precios CIF

En el gráfico en un total de importaciones precios CIF de agroquímicos en el 2008 Bayer ocupa el primer lugar, seguido de Ecuaquimica y Agripac que son las más antiguas del mercado, en cuarto lugar podemos observar a Agroprotección, esta empresa en el 2009 fue adquirida por el grupo Israeli Matching que a nivel de países andinos es Proficol Andina. Empresas como Reybanpac, Fertipacific, Ubesa, Pronaca entre otras realizan importaciones en su mayor parte para las propias plantaciones de Banana y Maiz y el resto comercializan. En el mercado de insumos agrícolas hay que diferenciar muy bien los productos de marca y genéricos que incluso existe asociaciones como Croplife de los productos de marca que lo constituyen las multinacionales y APCSA que es la asociación de productos genéricos. Actualmente existen empresas pequeñas y medianas con una tasa de crecimiento muy importante que manejan nichos de mercado en las diferentes provincias del país. Entre las empresas que operan a nivel de la zona Sierra tenemos las siguientes:

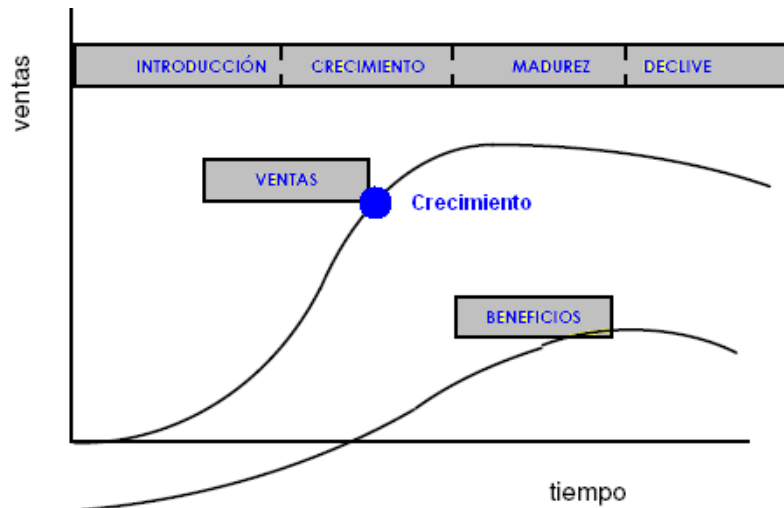
- Asproagro
- Interoc
- Quifatex
- Solagro

En las empresas indicadas van a estar Ecuaquimica, Agripac y Farmagro como las más grandes por el tipo de portafolio, cobertura y personal en campo que maneja, el resto de empresas tiene una participación menor en el mercado de la Sierra pero un crecimiento muy considerable ya que atacan nichos de mercado en las diferentes provincias, hay que indicar también que en su mayoría son empresas de productos genéricos de mediana a baja calidad y compiten por precio lo que será una fortaleza para la nueva empresa.

4.3.7 Ciclo de vida

El sector de los insumos agrícolas en el Ecuador se encuentra en una fase de crecimiento, puesto que no se ha llegado todavía a un punto alto de tecnificación, por lo tanto hay todavía un mercado potencial muy grande por atender. Es un mercado que todavía se lo puede seguir explotando, y en el que los continuos avances científicos y tecnológicos lo hacen dinámico y con altas expectativas de crecimiento.

Por otro lado, el sector trata de diversificar productos y utilizar economías de escala para optimizar los recursos y captar la mayor porción del mercado.



Elaborado por: Los autores

Gráfico 12: Ciclo de Vida de la actividad – adaptado de Everett Rogers (tomado de apuntes de Estrategia y Competencia del Prof. Mata)

4.3.8 Factores relevantes del entorno

De este análisis, en el que se empleó la escala de Lickert para determinar el nivel de importancia e impacto que tiene cada uno de estos factores en el sector, se desprenden los siguientes con gran relevancia y que tuvieron una puntuación de 5. Los riesgos por cambios climáticos son muy altos en la actividad agrícola, por lo tanto tendría un impacto alto en EPSATECUADOR S.A.

Otro factor importante es la necesidad de alcanzar una gran cuota en el mercado global (barrera por volumen), lo cual puede incidir en las estrategias de la competencia para obtener ese mercado, por lo tanto una amenaza para EPSATECUADOR S.A.

En este campo no hay limitantes muy grandes para la entrada de nuevos competidores, por lo que se convierte esta en una amenaza muy grande. El impacto del poder de negociación de los proveedores tiene un impacto muy alto, ya que de ello depende el margen de utilidad que recibe EPSATECUADOR S.A.

El impacto del poder de negociación sobre los proveedores tipo distribución es muy alto, y es muy importante, en la actualidad esta situación representa una oportunidad que debe ser aprovechada por EPSATECUADOR S.A.

La evolución de la demanda sectorial tiene un impacto muy alto, ya que de ella depende de que suban o bajen las ventas, la constante volatilidad es una amenaza muy importante.

4.4 Análisis genérico interno

4.4.1 Cadena de valor y factores claves del éxito

A continuación se describirá aquellos factores que son genéricamente trascendentes para el éxito de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas y una valoración dentro de la cual en caso de tener excelencia se lograría una ventaja competitiva.

No hemos usado la cadena de valor clásica presentada por Michael Porter ya que no se adapta al 100% al modelo de negocio de nuestro sector y termina siendo una cadena de costo.

Este análisis nos llevará a determinar de manera fácil cuáles son los factores “claves de éxito” y podremos determinar cuáles son internamente para EPSATECUADOR S.A., las fortalezas y las debilidades que deben ser tomadas en cuenta a nivel estratégico.

Dentro del análisis queremos dejar claro que si bien es un análisis AD-HOC para el tipo de negocio, se citan los factores que generan valor a las empresas del sector, para luego comparar cual es la situación de EPSATECUADOR S.A. en cada uno de aquellos factores. Uno de los principales diferenciadores y que genera valor para el cliente del sector es generar “Asesoría técnica calificada” para los grandes distribuidores y los grandes agricultores. Para ello se hace demostraciones de producto y validaciones técnicas de la calidad de los productos. Esto permite comparar la eficacia y la eficiencia de los productos que se comercializa.

Otro gran diferenciador que genera valor al sector está en la fuerte investigación y desarrollo de productos, se deberá desarrollar convenios con instituciones públicas y privadas de investigación científica de cara al desarrollo de productos agrícolas.

Desde el punto de vista de Marketing un diferenciador es la administración y manejo de puntos de venta de los distribuidores, logrando un excelente merchandising de las marcas, manejo y administración de perchas, exhibición, etc. Paralelamente con este manejo se debe tener gestión y control de la rotación de inventarios, manteniendo control de stocks y abastecimiento oportuno. La capacidad y formación técnica (Competencias) de los colaboradores: ejecutivos, operativos y comerciales de cara al proceso en la cadena productiva es un factor esencial para generar valor. EPSATECUADOR S.A. no mantiene un plan de capacitación de sus ejecutivos, le serviría para desarrollar competencias entendidas como habilidades, destrezas y conocimientos que debe tener cada colaborador para lograr cumplir con eficiencia la tarea asignada. El seguimiento post-venta es otro de los factores claves de éxito que tiene el sector, ser asesores comerciales y técnicos, tener la capacidad de verificar cuales son las ventajas y desventajas que tiene cada uno de los productos de nuestra cartera ante las necesidades específicas que pueda tener el comercializador o el agricultor, logrando mantener una estrecha relación y asesoría post venta.

El conocimiento del mercado genera valor agregado, creemos que es importante tener amplio conocimiento del mercado, identificando los principales competidores, sustitutos, clientes, otros proveedores. Debido a los ciclos climáticos y a la variabilidad y volatilidad del negocio agrícola, es importante tener liquidez que permita otorgar crédito de

corto y mediano plazo a los clientes, sabiendo que dependiendo de la situación financiera dichos plazos podrán ser extendidos. Es de vital importancia que se tenga una plataforma de cobranzas adecuada para manejar y gestionar las cuentas por cobrar, para que este factor no se convierta en una debilidad o un problema en el tiempo. En el gráfico siguiente vamos a detallar el perfil de “EPSATECUADOR S.A.” vs. el Sector en el cual compete, para clarificar cuáles son las fortalezas y debilidades inmersas en el negocio y se puedan incluir luego en el análisis FODA y en las estrategias del negocio.

4.5 Análisis FODA

4.5.1 Factores relevantes del entorno, análisis externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Amplitud del mercado 2.- Creciente demanda de insumos agrícolas 3.- Políticas de apoyo a los agricultores 4.- Apertura del mercado a productos amigables con el ambiente 5.- Necesidad de alcanzar una gran cuota en el mercado global (barrera por volumen) 6.- Apertura por parte de distribuidores de insumos agrícolas a hacer convenios y alianzas 7.- Estabilidad de la economía en el mediano plazo 8.- Implementación del plan de seguro agrícola por parte del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Competencia 2.- Alza de precios de insumos 3.- Condiciones Edafoclimáticas 4.- Posibles impuestos a la importación de insumos 5.- Inestabilidad del dólar 6.- Riesgo por cambios climáticos que causan sequias o exceso de lluvias. Afecta la demanda 7.- Posibilidad de nuevos entrantes (por oposición a las barreras) 8.- Impacto del poder negociador de proveedores tipo insumos (en precios) 9.- Impacto del poder de negociación sobre cliente (básicamente en precios) 10.- Inseguridad jurídica

4.5.2 Factores claves de éxito, análisis interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Aceptación de los clientes a productos que EPSATECUADOR S.A. oferta 2.- Productos de calidad probada 3.- Personal calificado 4.- Acceso al producto 5.- Convenios únicos con proveedores 6.- Amplio conocimiento del mercado y del negocio (know how) 7.- Alta capacidad de diversificar la oferta de productos 8.- Facilidad para aprovechar economías de escala	1.- Nombre de la empresa poco conocido por ser nueva 2.- No todos los productos se desarrollan por igual 3.- Recuperación lenta de cartera 4.- Almacenaje externo costoso 5.- No disponer de vehículo propio para envíos externos 6.- Dificultades de movilización de los técnicos 7.- Falta de programas de capacitación y entrenamiento específico en todos los colaboradores

4.6 Matriz DAFO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.- Amplitud del mercado	1.- Competencia
	2.- Creciente demanda de insumos agrícolas	2.- Alza de precios de insumos
	3.- Políticas de apoyo a los agricultores	3.- Condiciones Edafoclimáticas
	4.- Apertura del mercado a productos amigables con el ambiente	4.- Posibles impuestos a la importación de insumos agrícolas
	5.- Necesidad de alcanzar una gran cuota en el mercado global (barrera por volumen)	5.- Inestabilidad del dólar
	6.- Apertura por parte de distribuidores de insumos agrícolas a hacer convenios y alianzas	6.- Riesgo por cambios climáticos que causan sequías o exceso de lluvias. Afecta la demanda
	7.- Estabilidad de la economía en el mediano plazo	7.- Posibilidad de nuevos entrantes (por oposición a las barreras)
	8.- Implementación del plan de seguro agrícola por parte del Estado	8.- Impacto del poder negociador de proveedores tipo insumos (en precios)
		9.- Impacto del poder de negociación sobre cliente (básicamente en precios)
		10.- Inseguridad jurídica
FORTALEZAS		
1.- Aceptación de los clientes a productos que EPSATECUADOR S.A. oferta	F1O7 Desarrollar el sistema de apalancamiento de imagen a través de empresas líderes del sector.	
2.- Productos de calidad probada	O4F2 Realizar transferencia de tecnología a través de días de campo y ensayos científico comerciales.	
3.- Personal calificado	F3O6 Capacitar en mercadeo y comercialización básica a distribuidores zonales.	
4.- Acceso al producto		F4A9 Fomentar la fidelización de clientes a través de propuestas comerciales y de incentivos.
5.- Convenios únicos con proveedores		
6.- Amplio conocimiento del mercado y del negocio (know how)		F6A7 Realizar convenios interinstitucionales con entidades privadas y gubernamentales en el área científica agrícola.
7.- Alta capacidad de diversificar la oferta de productos		
8.- Facilidad para aprovechar economías de escala		
DEBILIDADES		
1.- Nombre de la empresa poco conocido por ser nueva	D1O2 Publicidad radial	
2.- No todos los productos se desarrollan por igual		
3.- Recuperación lenta de cartera		A6D3 Desarrollar protocolo para manejo de cartera a través de una empresa aseguradora.
4.- Almacenaje externo costoso	O5D4 Desarrollar un plan de importación de empresas representativas del sector de fertilizantes edáficos.	
5.- No disponer de vehículo propio para envíos externos	O2D5 Desarrollar un sistema de logística y transporte.	
6.- Dificultad de movilización de los técnicos		D6A2 Establecer plan de alquiler de flota para representantes técnicos comerciales.
7.- Falta de programas de capacitación y entrenamiento específico en todos los colaboradores	O7D7 Desarrollar un plan de capacitación en base a los perfiles de los colaboradores.	

5. Estrategias de mercadeo y financieras

5.1 Concepto del producto o servicio

EPSATECUADOR S.A. ofrece insumos agrícolas de alta calidad, productos químicos y biológicos utilizados en la agricultura elaborados con la más alta tecnología, probados ya científicamente, de baja o nula toxicidad, e impacto ambiental.

Los servicios que ofrece EPSATECUADOR S.A. principalmente son: asesoría especializada a almacenistas y agricultores y servicio posventa.

5.2 Estrategias de distribución

O2D5 Desarrollar un sistema de logística y transporte.

Con el fin de bajar el costo de alquiler de transporte y lo más importante dar imagen la empresa.

D6A2 Establecer plan de alquiler de flota para representantes técnicos comerciales.

Es fundamental ya que la empresa no dispone de dinero para comprar unidades, el alquilar al representante comercial es la mejor opción y la más común en el negocio.

5.3 Estrategias de precios (precios, margen)

O5D4 Desarrollar un plan de importación de empresas representativas del sector de fertilizantes edáficos.

En este caso se trabajaría con fertilizantes a base de materia orgánica que son de fácil acceso para importar de Europa u otro país, esto se puede por los bajos volúmenes y facilidad de registro de los mismos, son diferentes a los edáficos convencionales ya que en ese negocio un pedido mínimo es de 500.000,00 USD y no está la empresa en capacidad de momento, los otros fertilizantes en base a materia orgánica el costo de comprar un contenedor de 40 pies sería de unos 12.000,00 USD es por eso que es fácil y se tiene altos márgenes de ganancia

5.4 Estrategias de promoción

F1O7 Desarrollar el sistema de apalancamiento de imagen a través de empresas líderes del sector.

Enfocar a distribuir productos en la figura de cobertura o buscar exclusividad por zonas de empresas multinacionales o que tengan un buen equipo técnico para que den soporte en campo, el problema es los márgenes bajo, ej Bayer.

F4A9 Fomentar la fidelización de clientes a través de propuestas comerciales y de incentivos.

Esto se realiza en fechas especiales, cumpleaños, día de la madre y navidad el costo anual si se hace en estas tres fechas sería de unos 3.000,00 USD al año.

5.5 Estrategias de comunicación

O4F2 Realizar transferencia de tecnología a través de días de campo y ensayos científico comerciales.

Contratando representantes técnicos que se dediquen a instalar ensayos, llevar y a través de los resultados realizar días de campo en zonas representativas con agricultores elites el instalar el ensayo y evaluar lleva 4 meses en promedio, se realizaría 3 al año, el costo que se va incurrir es de contratar al técnico 1000 USD por 600 USD sueldo y 400 USD de movilización producto para cada uno de los ensayos unos 300 usd y el evento costaría unos 800 USD incluido todo el material promocional con 3 a 4 al año es suficiente

F6A7 Realizar convenios interinstitucionales con entidades privadas y gubernamentales en el área científica agrícola.

Esto se realiza de manera gratuita firmando convenios de cooperación, la contraparte es la entrega de productos para ensayos y el pago de una parte del día de campo unos 500 USD por ensayo se harían 2 al año, si se quisiera trabajar de una manera más científica se podría hacer un convenio con el CIP (Centro Internacional de la Papa) y cuesta unos 4000

USD una sola investigación importante para poder utilizar la información y divulgar en charlas técnicas.

5.6 Estrategias de servicio

F3O6 Capacitar en mercadeo y comercialización básica a distribuidores zonales.

Por la informalidad de los almacenes se puede aplicar merchandising de manera directa para esto se debería contratar a una persona que realice la labor en cada almacén de manera semanal el costo de esta persona sería de 400 USD más unos 200 USD de movilización por mes.

O7D7 Desarrollar un plan de capacitación en base a los perfiles de los colaboradores.

Esto se debería desarrollar en conjunto con una empresa especializada en ventas, ya que es la falencia en los colaboradores al ser ingenieros agrónomos manejan muy bien la parte técnica pero el tema de ventas y manejo al cliente es la limitante, la capacitación por un especialista cuesta 500 USD por persona esto a través de un consultor de la ciudad de Quito una sola vez pasando un año. En este rubro de capacitación se iría unos 4000 USD al año.

5.7 Estrategias de expansión

A6D3 Desarrollar protocolo para manejo de cartera a través de una empresa aseguradora.

Para los problemas de cobranza y riesgo de cartera se contrataría una aseguradora de cobranza que en este caso sería COFACE, empresa multinacional francesa, la prima es de 2,5 % sobre el 80% de las ventas totales.

5.8 Proyecciones de ventas

Se las realizó tomando en cuenta la situación actual de la empresa y aplicando las estrategias obtenidas en este trabajo.

5.8.1 Situación actual

Se las ha realizado en base al análisis pormenorizado de cada uno de los productos que oferta EPSATECUADOR S.A., tomando en cuenta historiales de empresas del mismo sector para el año 2011 y 2012, para los años siguientes que son evaluados es decir 2013, 2014 y 2015 se ha considerado el crecimiento del PIB del sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura del Ecuador.

5.8.2 Aplicando estrategias

Para proyectar las ventas se analizó el efecto de las estrategias en la demanda de cada uno de los productos para los años 2011 y 2012, para los siguientes años, se consideró el crecimiento promedio del sector de insumos agrícolas, en base a entrevistas realizadas a algunos de los gerentes de las principales empresas de este ramo, quienes coincidían en un crecimiento de alrededor del 20% anual.

6. Operación

6.1 Detalle de productos o servicios

6.1.1. Clientes

Segmentación: El mercado al cual se enfoca la empresa EPSATECUADOR S.A son los cultivos de campo abierto de la sierra ecuatoriana, entre ellos tendremos diferenciados de la siguiente manera:

1. Grandes, medianos y pequeños almacenes por sectores.
2. De clientes de acuerdo al tipo y tamaño de cultivos.

6.1.2. Precio/margen/ingresos

Margen: Depende del tipo de cliente, forma de pago y el producto que se le vaya a vender, entre los productos están con su respectivo detalle los siguientes:

Tabla 6: Portafolio de productos de EPSATECUADOR S.A.

	Margen Bruto	Descuento 1	Descuento 2
Morera	30% - 35%	15%	15% + 3%
Bayer	22%	15%	-
Agrisec	43%	20%	20% + 5%
Bures	72,50%	15%	15% + 5%
Otros	5% - 7%	-	-

Elaborado por: Los autores

6.1.3. Productos

MORERAECUADOR S.A

Productos españoles con los más altos niveles de calidad en el mercado de fertilizantes foliares, innovadores y versátiles para todo tipo de cultivo, respaldo a nivel nacional e internacional así como de organismos de investigación internacionales, precios competitivos.

Cartera de productos:

- MORERA 32 productos, con incremento de 2 al año.
- Exclusivos 2 productos Glass Ca+B (Fosfito) y Briosint K Active (Foliar)

BAYER CROPSCIENCE

Empresa multinacional alemana, con gran participación de mercado en Ecuador, una amplia línea de productos en especial pesticidas que es uno de los mercados más grandes en el país.

Cartera de productos:

- Regent 35 WP, Insectida.
- Soccer Herbicida

AGRISEC S.A

Empresa filial de AGRIA, empresa de Bulgaria productora de pesticidas desde 1932, siempre mantiene los más altos estándares de calidad y se especializan en formulación de pesticidas.

Cartera de productos:

- RespectBul, fungicida translaminar
- Rival, fungicida sistémico

BURES S.L

Nace de la fusión de dos importantes empresas, Productos Energéticos y Abonos SA, y Industrias Químicas Sicoso SA con el objetivo de unir la experiencia y la tecnología de sendas empresas para ofrecer una amplia gama de productos con una calidad y servicio del más alto nivel, se especializan en productos edáficos en base a materia orgánica. Cuenta con más de 50 productos pero se va a comenzar a comercializar en el país en una primera etapa 4 de ellos, los mismos son los siguientes:

Cartera de productos:

- Vigor Humus H40, edáfico con m.o para etapas iniciales.
- Vigor Humus H50, edáfico con m.o para etapas en desarrollo.
- Vigor Humus H60, edáfico con m.o para etapas finales.
- Vigor Humus Complex, edáfico para toda etapa del cultivo.

6.1.4. Canal

La empresa es un distribuidor que comercializará los productos a través de al menos 30 tiendas agrícolas importantes, ubicadas en la sierra. No habrá venta directa al consumidor final. “La debilidad actual de los canales es una oportunidad para el negocio”: Una de las debilidades de los almacenes agrícolas es el nulo manejo de rentabilidad por espacio. Frente a esto EPSATECUADOR S.A. tiene la oportunidad de ofrecer a 10 de sus mejores clientes un servicio de asesoría gratuita que contempla el Merchandising de la tienda (imagen, ubicación de productos, organización de materiales publicitarios e informativos, administración de productos por categorías, etc). Con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto, se debe brindar asesoría permanente de manejo y mantenimiento de espacios de manera gratuita y, adicionalmente, ofrecer una herramienta (software) que permite administrar inventarios (cantidad, vencimiento, abastecimiento, pedidos, etc.), clientes, categorías, etc.

Cobertura: Toda la sierra Ecuatoriana,

Sistema de distribución:

Bodega – Almacén, las bodegas están ubicadas en la ciudad de Ibarra, el transporte es tercerizado, el costo aproximados es el 1,5% al 2% del

valor de la factura para cualquier punto de la Sierra. En la zona norte se tiene 16 almacenes y en la zona sur 10.

6.2 Descripción del proceso (logística)

6.2.1. Descripción del proceso de importación y ventas

IMPORTACION

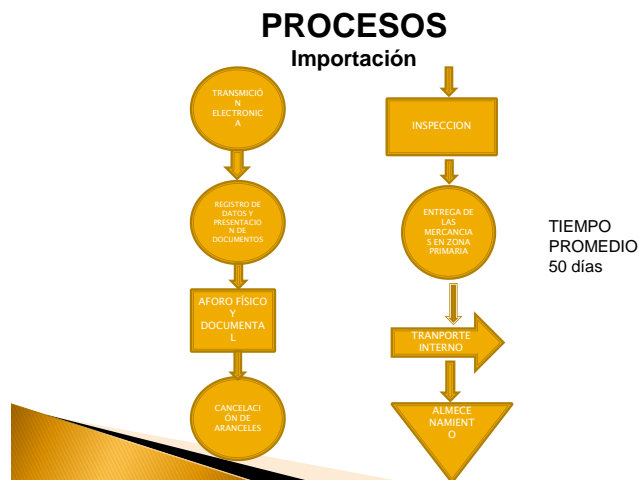
El tema de importación será el más importante y que mejores ingresos generará en el año 2012, será el punto en el cual la empresa tenga un verdadero crecimiento por los márgenes que se maneje, a continuación se detalla, el respectivo proceso.



Elaborado por: Los autores

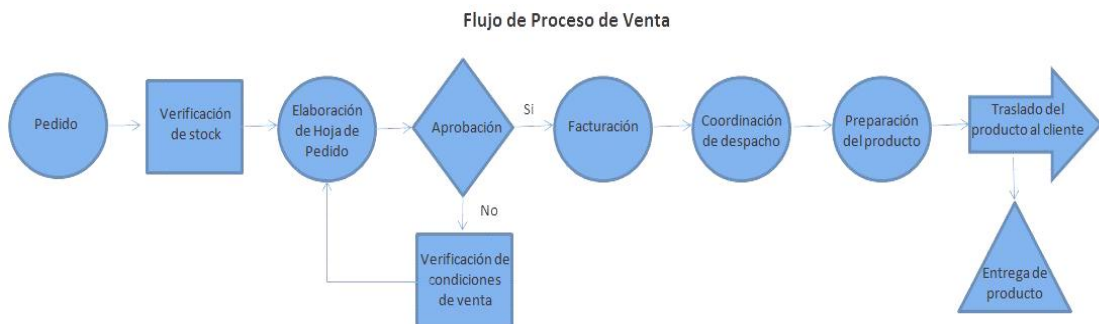
Gráfico 13: Recursos para importación directa de insumos agrícolas

Como se puede observar en el gráfico se detalla los principales inputs y outputs, así como los controles y recursos en el proceso de importación. A continuación se detalla el proceso de importación en donde el principal cuello de botella es el proceso de desaduanización previo al aforo físico y documental, que ha causado problemas de demora y por ende desabastecimiento de productos en ciertas épocas del año.



Elaborado por: Los autores

Gráfico 14: Proceso de importación de insumos agrícolas



Elaborado por: Los autores

Gráfico 15: Proceso de venta de insumos agrícolas

En el flujo se detalla el proceso de venta, el tiempo promedio desde el pedido hasta la entrega de producto es de 72 horas, este tiempo es el promedio del sector pero se puede mejorar aplicando sistemas informáticos de verificación de stock y facturación en línea.

6.3 Plan de compras

Se maneja Just in time en base a las ventas diarias realizadas por el representante comercial, se realiza de uno a dos pedidos dependiendo

del volumen de ventas, en los productos a importar de igual manera se manejará en base a las proyecciones de ventas y requerimientos que se irán ajustando constantemente.

7. Plan financiero

7.1 Análisis de la situación actual y valoración de la empresa sin aplicar estrategias

El valor de la empresa sin aplicar estrategias, es decir, trabajando en la forma en que se concibió el negocio inicialmente, sin hacer un análisis de las perspectivas y posibilidades de crecimiento que tiene este negocio, sin tomar tampoco en cuenta las posibilidades de ahorro y optimización de recursos que esta pueda tener, se ve reflejado en los estados financieros que se muestran a continuación:

BALANCE GENERAL						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	\$ 56.997,71	\$ 111.618,52	\$ 156.504,41	\$ 198.433,29	\$ 249.034,92	\$ 304.198,21
ACTIVO CORRIENTE	\$ 52.955,79	\$ 108.770,58	\$ 154.842,47	\$ 197.956,54	\$ 248.537,66	\$ 303.679,55
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 7.381,34	\$ 23.072,94	\$ 50.169,91	\$ 83.880,99	\$ 124.629,29	\$ 168.638,47
CAJA- BANCOS	\$ 7.381,34	\$ 23.072,94	\$ 50.168,76	\$ 83.880,99	\$ 124.629,29	\$ 168.638,47
ACTIVO EXIGIBLE	\$ 31.020,76	\$ 39.945,20	\$ 48.813,65	\$ 53.189,35	\$ 57.542,41	\$ 62.702,18
ACTIVO REALIZABLE	\$ 14.553,69	\$ 45.752,44	\$ 55.858,90	\$ 60.886,20	\$ 66.365,96	\$ 72.338,90
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 14.553,69	\$ 45.752,44	\$ 55.858,90	\$ 60.886,20	\$ 66.365,96	\$ 72.338,90
ACTIVO FIJO NETO	\$ 3.614,57	\$ 2.409,71	\$ 1.204,86	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
ACTIVO DEPRECIABLE NETO	\$ 3.614,57	\$ 2.409,71	\$ 1.204,86	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
ACTIVO DEPRECIABLE BRUTO	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57
VEHICULOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion acumulada activos fijos	\$ 0,00	(\$ 1.204,86)	(\$ 2.409,71)	(\$ 3.614,57)	(\$ 3.614,57)	(\$ 3.614,57)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 427,35	\$ 438,23	\$ 457,08	\$ 476,75	\$ 497,26	\$ 518,66
POLIZAS DE SEGUROS	\$ 427,35	\$ 438,23	\$ 457,08	\$ 476,75	\$ 497,26	\$ 518,66
PASIVO	\$ 52.629,13	\$ 80.848,75	\$ 97.036,56	\$ 106.449,85	\$ 117.896,33	\$ 129.181,05
PASIVO CORRIENTE	\$ 52.629,13	\$ 80.848,75	\$ 97.036,56	\$ 106.449,85	\$ 117.896,33	\$ 129.181,05
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 50.175,77	\$ 63.169,81	\$ 77.565,49	\$ 84.546,39	\$ 92.155,56	\$ 100.449,56
SUELDOS Y PROVISIONES POR PAGAR	\$ 424,16	\$ 2.666,49	\$ 3.152,55	\$ 3.414,20	\$ 3.476,08	\$ 3.780,93
VACACIONES POR PAGAR	\$ 23,50	\$ 125,00	\$ 154,17	\$ 167,43	\$ 167,43	\$ 181,84
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 2.029,20	\$ 15.012,44	\$ 16.318,51	\$ 18.489,26	\$ 22.264,69	\$ 24.950,56
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$ 1.189,53	\$ 8.800,40	\$ 9.566,02	\$ 10.838,53	\$ 13.051,72	\$ 14.626,19
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 839,67	\$ 6.212,04	\$ 6.752,49	\$ 7.650,73	\$ 9.212,98	\$ 10.324,37
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 4.368,58	\$ 30.769,77	\$ 59.467,85	\$ 91.983,44	\$ 131.138,59	\$ 175.017,16
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
CAPITAL PAGADO	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
GUSTAVO MORETA	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
BYRON MONTERO	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
LUIS QUELAL	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
UTILIDADES ACUMULADAS		\$ 3.568,58	\$ 29.969,77	\$ 58.667,85	\$ 91.183,44	\$ 130.338,59
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 3.568,58	\$ 26.401,19	\$ 28.698,07	\$ 32.515,59	\$ 39.155,15	\$ 43.878,58
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 56.997,71	\$ 111.618,52	\$ 156.504,40	\$ 198.433,29	\$ 249.034,92	\$ 304.198,21

ESTADO DE RESULTADOS						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 105.500,65	\$ 331.649,92	\$ 404.909,60	\$ 441.351,46	\$ 481.073,10	\$ 524.369,67
VENTA NETA DE MERCADERIA	\$ 105.496,68	\$ 331.649,92	\$ 404.909,60	\$ 441.351,46	\$ 481.073,10	\$ 524.369,67
Venta de mercaderias	\$ 105.496,68	\$ 331.649,92	\$ 404.909,60	\$ 441.351,46	\$ 481.073,10	\$ 524.369,67
COSTOS	(\$ 82.375,99)	(\$ 253.563,65)	(\$ 311.347,92)	(\$ 339.369,23)	(\$ 369.912,46)	(\$ 403.204,59)
COSTO DE VENTAS	(\$ 82.375,99)	(\$ 253.563,65)	(\$ 311.347,92)	(\$ 339.369,23)	(\$ 369.912,46)	(\$ 403.204,59)
COSTO MERCADERIA VENDIDA	(\$ 82.375,99)	(\$ 253.563,65)	(\$ 311.347,92)	(\$ 339.369,23)	(\$ 369.912,46)	(\$ 403.204,59)
Costo de venta de Mercaderia	(\$ 82.375,99)	(\$ 253.563,65)	(\$ 311.347,92)	(\$ 339.369,23)	(\$ 369.912,46)	(\$ 403.204,59)
Margen de ventas	\$ 23.124,66	\$ 78.086,27	\$ 93.561,68	\$ 101.982,23	\$ 111.160,63	\$ 121.165,09
GASTOS OPERACIONALES	(\$ 17.529,84)	(\$ 53.473,08)	(\$ 66.908,16)	(\$ 71.038,70)	(\$ 72.852,62)	(\$ 77.453,62)
GASTOS REMUNERACIONES	(\$ 457,56)	(\$ 25.983,00)	(\$ 32.219,38)	(\$ 34.796,85)	(\$ 34.945,35)	(\$ 37.759,65)
Sueldos y salarios	(\$ 457,56)	(\$ 18.000,00)	(\$ 22.200,00)	(\$ 24.110,33)	(\$ 24.110,33)	(\$ 26.185,05)
Beneficios sociales		(\$ 7.983,00)	(\$ 10.019,38)	(\$ 10.686,51)	(\$ 10.835,02)	(\$ 11.574,60)
Comisiones		(\$ 165,82)	(\$ 202,45)	(\$ 220,68)	(\$ 240,54)	(\$ 262,18)
GASTOS OPERACIONALES DE PERSONAL	(\$ 7.449,78)	(\$ 5.598,41)	(\$ 10.987,81)	(\$ 11.075,54)	(\$ 11.171,17)	(\$ 11.275,40)
Honorarios Profesionales	(\$ 4.479,34)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Servicio Contabilidad	(\$ 320,60)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Otros serv. profesionales	(\$ 1.141,32)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Movilizaciones	(\$ 1.254,55)	(\$ 4.800,00)	(\$ 10.013,04)	(\$ 10.013,04)	(\$ 10.013,04)	(\$ 10.013,04)
Gasto Hospedaje	(\$ 253,97)	(\$ 798,41)	(\$ 974,77)	(\$ 1.062,50)	(\$ 1.158,12)	(\$ 1.262,35)
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	(\$ 9.622,50)	(\$ 21.891,67)	(\$ 23.700,96)	(\$ 25.166,31)	(\$ 26.736,10)	(\$ 28.418,57)
Gasto Telef. internet, cable	(\$ 487,31)	(\$ 871,33)	(\$ 908,82)	(\$ 947,92)	(\$ 988,71)	(\$ 1.031,25)
Gasto Suministro de oficina	(\$ 969,60)	(\$ 1.733,69)	(\$ 1.808,28)	(\$ 1.886,08)	(\$ 1.967,23)	(\$ 2.051,87)
Gasto Arriendo oficina	(\$ 1.100,00)	(\$ 2.400,00)	(\$ 2.503,26)	(\$ 2.610,97)	(\$ 2.723,30)	(\$ 2.840,48)
Gastos Correo y envios	(\$ 9,81)	(\$ 17,54)	(\$ 18,30)	(\$ 19,08)	(\$ 19,90)	(\$ 20,76)
Mantenimiento Activos	(\$ 839,90)	(\$ 1.501,78)	(\$ 1.566,39)	(\$ 1.633,79)	(\$ 1.704,08)	(\$ 1.777,40)
Gasto IVA proporcional	(\$ 1.192,51)	(\$ 2.345,54)	(\$ 2.539,39)	(\$ 2.696,39)	(\$ 2.864,58)	(\$ 3.044,85)
Gasto diseno pag. web y hosting	(\$ 200,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)
Publicidad, promocion y propaganda	(\$ 447,50)	(\$ 3.316,50)	(\$ 3.459,19)	(\$ 3.608,03)	(\$ 3.763,26)	(\$ 3.925,18)
Transporte productos	(\$ 2.258,33)	(\$ 7.099,51)	(\$ 8.098,19)	(\$ 8.827,03)	(\$ 9.621,46)	(\$ 10.487,39)
Gastos Notariales, tramites y legales	(\$ 624,16)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Comision ventas y cobros	(\$ 143,96)	(\$ 165,82)	(\$ 202,45)	(\$ 220,68)	(\$ 240,54)	(\$ 262,18)
Colaboraciones y Obsequios	(\$ 1.244,11)	(\$ 1.000,00)	(\$ 1.043,03)	(\$ 1.087,90)	(\$ 1.134,71)	(\$ 1.183,53)
Gastos Varios	(\$ 0,01)	(\$ 150,00)	(\$ 156,45)	(\$ 163,19)	(\$ 170,21)	(\$ 177,53)
Gastos intereses por vencimiento	(\$ 5,76)	(\$ 10,30)	(\$ 10,74)	(\$ 11,20)	(\$ 11,69)	(\$ 12,19)
Gastos no deducibles	(\$ 43,76)	(\$ 78,24)	(\$ 81,61)	(\$ 85,12)	(\$ 88,79)	(\$ 92,61)
Gastos servicios Bancarios	(\$ 55,78)	(\$ 99,74)	(\$ 104,03)	(\$ 108,50)	(\$ 113,17)	(\$ 118,04)
Gasto provision incobrables		(\$ 363,45)	(\$ 443,74)	(\$ 483,67)	(\$ 527,20)	(\$ 574,65)
Gasto seguros		(\$ 438,23)	(\$ 457,08)	(\$ 476,75)	(\$ 497,26)	(\$ 518,66)
UTILIDAD OPERACIONAL (EBITDA)	\$ 5.594,82	\$ 24.613,19	\$ 26.653,52	\$ 30.943,53	\$ 38.308,01	\$ 43.711,47
Gasto depreciaciones	\$ 0,00	(\$ 1.204,86)	(\$ 1.204,86)	(\$ 1.204,86)	\$ 0,00	\$ 0,00
EBIT	\$ 5.594,82	\$ 23.408,34	\$ 25.448,67	\$ 29.738,68	\$ 38.308,01	\$ 43.711,47
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 2,96	\$ 18.005,29	\$ 19.567,92	\$ 21.266,17	\$ 23.111,83	\$ 25.117,67
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 2,96	\$ 5,29	\$ 5,52	\$ 5,76	\$ 6,01	\$ 6,26
Ingresos por intereses	\$ 2,96	\$ 5,29	\$ 5,52	\$ 5,76	\$ 6,01	\$ 6,26
COMISIONES		\$ 18.000,00	\$ 19.562,40	\$ 21.260,42	\$ 23.105,82	\$ 25.111,41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.597,78	\$ 41.413,63	\$ 45.016,59	\$ 51.004,85	\$ 61.419,84	\$ 68.829,14
Participación trabajadores 15%	(\$ 839,67)	(\$ 6.212,04)	(\$ 6.752,49)	(\$ 7.650,73)	(\$ 9.212,98)	(\$ 10.324,37)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.758,11	\$ 35.201,58	\$ 38.264,10	\$ 43.354,12	\$ 52.206,86	\$ 58.504,77
Impuesto a la renta 25%	(\$ 1.189,53)	(\$ 8.800,40)	(\$ 9.566,02)	(\$ 10.838,53)	(\$ 13.051,72)	(\$ 14.626,19)
UTILIDAD NETA	\$ 3.568,58	\$ 26.401,19	\$ 28.698,07	\$ 32.515,59	\$ 39.155,15	\$ 43.878,58

FLUJO DE FONDOS						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD NETA	\$ 26.401,19	\$ 26.401,19	\$ 28.698,07	\$ 32.515,59	\$ 39.155,15	\$ 43.878,58
DEPRECIACIONES		\$ 1.204,86	\$ 1.204,86	\$ 1.204,86	\$ 0,00	\$ 0,00
AMORTIZACION AD						
VAR NOF		(\$ 24.886,81)	(\$ 4.093,19)	(\$ 2.160,45)	(\$ 2.161,76)	(\$ 2.533,87)
IMPUESTOS NO PAGADOS		\$ 15.012,44	\$ 16.318,51	\$ 18.489,26	\$ 22.264,69	\$ 24.950,56
FLUJO OPERATIVO		\$ 17.731,68	\$ 42.128,26	\$ 50.049,26	\$ 59.258,07	\$ 66.295,27
INVERSION DE ACTIVOS		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO INVERSION		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VARIACION DEUDA		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VARIACION DE CAPITAL		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PAGO IMPUESTOS		(\$ 2.029,20)	(\$ 15.012,44)	(\$ 16.318,51)	(\$ 18.489,26)	(\$ 22.264,69)
FLUJO FINANCIERO		(\$ 2.029,20)	(\$ 15.012,44)	(\$ 16.318,51)	(\$ 18.489,26)	(\$ 22.264,69)
FLUJO PRELIMINAR		\$ 15.702,48	\$ 27.115,82	\$ 33.730,75	\$ 40.768,82	\$ 44.030,58
VALOR DE LIQUIDACION						\$ 285.777,52
FLUJO TOTAL		\$ 15.702,48	\$ 27.115,82	\$ 33.730,75	\$ 40.768,82	\$ 329.808,10
ACTIVOS CORRIENTES OPERACIONALE	\$ 45.574,45	\$ 85.697,63	\$ 104.672,56	\$ 114.075,55	\$ 123.908,37	\$ 135.041,08
PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALE	\$ 50.599,93	\$ 65.836,31	\$ 80.718,04	\$ 87.960,59	\$ 95.631,64	\$ 104.230,49
NOF	(\$ 5.025,48)	\$ 19.861,33	\$ 23.954,51	\$ 26.114,96	\$ 28.276,72	\$ 30.810,59
g	1,10%					
Tasa de descuento	19,51%					
Valor de la compañía	\$ 207.124,83					

Este es el escenario real y actual, el cual significa una operación sin cambios significativos, que se mueve de acuerdo a la demanda, y que no tiene planes estructurados de crecimiento, no tiene deuda a largo plazo, es evidente un apalancamiento a corto plazo con el adecuado manejo de cuentas por cobrar (40 días promedio) y cuentas por pagar (90 días promedio), lo que le permite trabajar con dinero ajeno, basta con ver el capital social invertido inicialmente, el cual es mínimo, tomando en cuenta la rentabilidad del negocio sobre el capital, los que parecen exagerados, pero la respuesta está en el modelo de negocio, que trabaja con el mínimo posible de activos fijos.

La tasa de descuento se la calculó, utilizando una beta híbrida, mediante un benchmarking con empresas que venden insumos agrícolas y que cotizan en bolsa en los Estados Unidos de América, y desapalancándola,

para hacerle aplicable en nuestro medio, se tomó como tasa libre de riesgo el promedio geométrico desde 1928 a 2009 de los rendimientos de los T bond de los Estados Unidos, la rentabilidad del mercado se la obtuvo del promedio aritmético de los rendimientos de las acciones de los Estados Unidos desde 1928 a 2009, y por último la prima de riesgo se obtuvo del riesgo país en enero de 2011.

Es importante señalar que para este tipo de negocios, la tasa de descuento es generalmente superior al promedio debido al riesgo que implica, ya que no solo se depende de factores controlados por el hombre, como variación de precios, sobre oferta, políticas gubernamentales, etc., sino también de factores dados por la naturaleza, como sequías, inundaciones, plagas, etc.

Las proyecciones de las ventas entre el año 2010 y 2011 aumentaron en más del 200%, y entre 2011 y 2012 en un 20%, debido a que está planificado un aumento en la cartera de productos que se oferta, entre los años 2012 y 2015 se considera el crecimiento del PIB del sector de Agricultura, ganadería, silvicultura y caza, que en promedio en los últimos diez años es 8,68%.

En este escenario el valor actual neto es de \$207.124,83, el cual es muy bueno, comparado con el nivel de inversión inicial, pero que muestra muy buenas perspectivas de crecimiento aplicando estrategias, como se verá a continuación.

7.2 Simulación de valoración de la empresa aplicando estrategias de expansión

La mayoría de las estrategias aplicadas a la empresa están enfocadas a incrementar las ventas, bajar costos y dar en conjunto mayor valor financiero a la empresa, pero hay otras que si bien representan un gasto y no ayudan a vender más, le dan a la empresa sostenibilidad a mediano y largo plazo, es decir, van formando las bases para que sea un negocio perdurable y que se vuelva menos vulnerable a la volatilidad del entorno.

BALANCE GENERAL						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	\$ 56.997,71	\$ 160.423,27	\$ 196.145,32	\$ 248.076,21	\$ 322.190,56	\$ 434.354,79
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 7.381,34	\$ 30.811,93	\$ 35.981,37	\$ 69.449,73	\$ 119.576,41	\$ 201.460,20
CAJA-BANCOS	\$ 7.381,34	\$ 30.811,93	\$ 36.000,22	\$ 69.449,73	\$ 119.576,41	\$ 201.460,20
ACTIVO EXIGIBLE	\$ 31.020,76	\$ 46.969,08	\$ 65.066,20	\$ 76.817,56	\$ 90.199,56	\$ 106.673,67
ACTIVO REALIZABLE	\$ 14.553,69	\$ 54.594,32	\$ 74.505,39	\$ 88.661,41	\$ 105.507,08	\$ 125.553,43
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 14.553,69	\$ 54.594,32	\$ 74.505,39	\$ 88.661,41	\$ 105.507,08	\$ 125.553,43
ACTIVO FIJO NETO	\$ 3.614,57	\$ 26.409,71	\$ 19.204,86	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ 0,00
ACTIVO DEPRECIABLE NETO	\$ 3.614,57	\$ 26.409,71	\$ 19.204,86	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ 0,00
ACTIVO DEPRECIABLE BRUTO	\$ 3.614,57	\$ 33.614,57	\$ 33.614,57	\$ 33.614,57	\$ 33.614,57	\$ 33.614,57
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57	\$ 3.614,57
VEHICULOS	\$ 0,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Depreciación acumulada activos fijos	\$ 0,00	(\$ 7.204,86)	(\$ 14.409,71)	(\$ 21.614,57)	(\$ 27.614,57)	(\$ 33.614,57)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 427,35	\$ 1.638,23	\$ 1.387,50	\$ 1.147,50	\$ 907,50	\$ 667,50
POLIZAS DE SEGUROS	\$ 427,35	\$ 1.638,23	\$ 1.387,50	\$ 1.147,50	\$ 907,50	\$ 667,50
PASIVO	\$ 52.629,13	\$ 138.348,29	\$ 155.116,53	\$ 169.866,05	\$ 188.187,36	\$ 219.692,38
PASIVO CORRIENTE	\$ 52.629,13	\$ 88.348,29	\$ 115.116,53	\$ 144.866,05	\$ 178.187,36	\$ 219.692,38
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 50.175,77	\$ 75.418,37	\$ 100.238,68	\$ 119.284,02	\$ 141.947,99	\$ 168.918,11
PROVEEDORES DE BIENES	\$ 49.965,49	\$ 74.645,60	\$ 99.211,58	\$ 118.061,78	\$ 140.493,52	\$ 167.187,29
PROVEEDORES DE SERVICIOS	\$ 210,28	\$ 772,77	\$ 1.027,09	\$ 1.222,24	\$ 1.454,47	\$ 1.730,82
SUELDOS Y PROVISIONES POR PAGAR	\$ 424,16	\$ 2.861,57	\$ 4.100,19	\$ 4.439,68	\$ 4.513,93	\$ 4.909,23
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 2.029,20	\$ 10.068,34	\$ 10.777,66	\$ 21.142,35	\$ 31.725,45	\$ 45.865,05
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$ 1.189,53	\$ 5.902,13	\$ 6.317,94	\$ 12.393,79	\$ 18.597,68	\$ 26.886,41
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 839,67	\$ 4.166,21	\$ 4.459,72	\$ 8.748,56	\$ 13.127,77	\$ 18.978,64
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 0,00	\$ 50.000,00	\$ 40.000,00	\$ 25.000,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 4.368,58	\$ 22.074,98	\$ 41.028,80	\$ 78.210,17	\$ 134.003,19	\$ 214.662,41
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
CAPITAL PAGADO	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
GUSTAVO MORETA	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
BYRON MONTERO	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
LUIS QUELAL	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
UTILIDADES ACUMULADAS		\$ 3.568,58	\$ 21.274,98	\$ 40.228,80	\$ 77.410,17	\$ 133.203,19
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 3.568,58	\$ 17.706,40	\$ 18.953,81	\$ 37.181,37	\$ 55.793,03	\$ 80.659,22
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 56.997,71	\$ 160.423,27	\$ 196.145,32	\$ 248.076,21	\$ 322.190,56	\$ 434.354,79

ESTADO DE RESULTADOS						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 105.500,65	\$ 395.742,88	\$ 540.074,12	\$ 642.688,20	\$ 764.798,96	\$ 910.110,76
VENTA NETA DE MERCADERIA	\$ 105.496,68	\$ 395.742,88	\$ 540.074,12	\$ 642.688,20	\$ 764.798,96	\$ 910.110,76
Venta de mercaderias	\$ 105.496,68	\$ 395.742,88	\$ 540.074,12	\$ 642.688,20	\$ 764.798,96	\$ 910.110,76
COSTOS	(\$ 82.375,99)	(\$ 302.729,37)	(\$ 402.358,08)	(\$ 478.806,12)	(\$ 569.779,28)	(\$ 678.037,34)
COSTO DE VENTAS	(\$ 82.375,99)	(\$ 302.729,37)	(\$ 402.358,08)	(\$ 478.806,12)	(\$ 569.779,28)	(\$ 678.037,34)
COSTO MERCADERIA VENDIDA	(\$ 82.375,99)	(\$ 302.729,37)	(\$ 402.358,08)	(\$ 478.806,12)	(\$ 569.779,28)	(\$ 678.037,34)
Costo de venta de Mercaderia	(\$ 82.375,99)	(\$ 302.729,37)	(\$ 402.358,08)	(\$ 478.806,12)	(\$ 569.779,28)	(\$ 678.037,34)
Margen de ventas	\$ 23.124,66	\$ 93.013,51	\$ 137.716,04	\$ 163.882,09	\$ 195.019,68	\$ 232.073,42
GASTOS OPERACIONALES	(\$ 17.529,84)	(\$ 70.539,20)	(\$ 117.985,23)	(\$ 121.529,27)	(\$ 131.511,21)	(\$ 136.880,22)
GASTOS REMUNERACIONES	(\$ 457,56)	(\$ 25.983,00)	(\$ 42.191,00)	(\$ 45.587,52)	(\$ 45.765,73)	(\$ 49.472,57)
Sueldos y salarios	(\$ 457,56)	(\$ 18.000,00)	(\$ 29.400,00)	(\$ 31.929,90)	(\$ 31.929,90)	(\$ 34.677,50)
Beneficios sociales	\$ 0,00	(\$ 7.983,00)	(\$ 12.791,00)	(\$ 13.657,62)	(\$ 13.835,83)	(\$ 14.795,07)
Comisiones	\$ 0,00	(\$ 197,87)	(\$ 270,04)	(\$ 321,34)	(\$ 382,40)	(\$ 455,06)
GASTOS OPERACIONALES DE PERSONAL	(\$ 7.449,78)	(\$ 5.752,70)	(\$ 16.319,73)	(\$ 16.566,76)	(\$ 16.860,72)	(\$ 17.210,54)
Honorarios Profesionales	(\$ 4.479,34)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Servicio Contabilidad	(\$ 320,60)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Otros serv. profesionales	(\$ 1.141,32)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Movilizaciones	(\$ 1.254,55)	(\$ 4.800,00)	(\$ 15.019,57)	(\$ 15.019,57)	(\$ 15.019,57)	(\$ 15.019,57)
Gasto Hospedaje	(\$ 253,97)	(\$ 952,70)	(\$ 1.300,16)	(\$ 1.547,19)	(\$ 1.841,16)	(\$ 2.190,98)
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	(\$ 9.622,50)	(\$ 38.803,50)	(\$ 59.474,51)	(\$ 59.374,99)	(\$ 68.884,76)	(\$ 70.197,10)
Gasto Telef. internet, cable	(\$ 487,31)	(\$ 871,33)	(\$ 908,82)	(\$ 947,92)	(\$ 988,71)	(\$ 1.031,25)
Gasto Suministro de oficina	(\$ 969,60)	(\$ 1.733,69)	(\$ 1.808,28)	(\$ 1.886,08)	(\$ 1.967,23)	(\$ 2.051,87)
Gasto Arriendo oficina	(\$ 1.100,00)	(\$ 2.400,00)	(\$ 2.503,26)	(\$ 2.610,97)	(\$ 2.723,30)	(\$ 2.840,48)
Gastos Correo y envios	(\$ 9,81)	(\$ 17,54)	(\$ 18,30)	(\$ 19,08)	(\$ 19,90)	(\$ 20,76)
Mantenimiento Activos	(\$ 839,90)	(\$ 1.501,78)	(\$ 1.566,39)	(\$ 1.633,79)	(\$ 1.704,08)	(\$ 1.777,40)
Gasto IVA proporcional	(\$ 1.192,51)	(\$ 4.157,52)	(\$ 6.372,27)	(\$ 6.361,61)	(\$ 7.380,51)	(\$ 7.521,12)
Gasto diseno pag. web y hosting	(\$ 200,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)	(\$ 300,00)
Publicidad, promocion y propaganda	(\$ 447,50)	(\$ 7.920,00)	(\$ 8.260,76)	(\$ 8.616,19)	(\$ 8.986,90)	(\$ 9.373,57)
Transporte productos	(\$ 2.258,33)	(\$ 1.978,71)	(\$ 2.700,37)	(\$ 3.213,44)	(\$ 3.823,99)	(\$ 4.550,55)
Gastos Notariales, tramites y legales	(\$ 624,16)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Comision ventas y cobros	(\$ 143,96)	(\$ 197,87)	(\$ 270,04)	(\$ 321,34)	(\$ 382,40)	(\$ 455,06)
Colaboraciones y Obsequios	(\$ 1.244,11)	(\$ 3.000,00)	(\$ 3.129,08)	(\$ 3.263,71)	(\$ 3.404,13)	(\$ 3.550,59)
Gastos Varios cafeteria	(\$ 0,01)	(\$ 150,00)	(\$ 156,45)	(\$ 163,19)	(\$ 170,21)	(\$ 177,53)
Gastos intereses por vencimiento	(\$ 5,76)	(\$ 10,30)	(\$ 10,74)	(\$ 11,20)	(\$ 11,69)	(\$ 12,19)
Gastos no deducibles	(\$ 43,76)	(\$ 78,24)	(\$ 81,61)	(\$ 85,12)	(\$ 88,79)	(\$ 92,61)
Gastos servicios Bancarios	(\$ 55,78)	(\$ 99,74)	(\$ 104,03)	(\$ 108,50)	(\$ 113,17)	(\$ 118,04)
Gasto provision incobrables	\$ 0,00	(\$ 433,69)	(\$ 591,86)	(\$ 704,32)	(\$ 838,14)	(\$ 997,38)
Gasto seguros activos fijos	\$ 0,00	(\$ 1.638,23)	(\$ 1.387,50)	(\$ 1.147,50)	(\$ 907,50)	(\$ 667,50)
Gastos días de campo	\$ 0,00	(\$ 2.400,00)	(\$ 2.503,26)	(\$ 2.610,97)	(\$ 2.723,30)	(\$ 2.840,48)
Gastos de seguro de cartera	\$ 0,00	(\$ 7.914,86)	(\$ 10.801,48)	(\$ 12.853,76)	(\$ 15.295,98)	(\$ 18.202,22)
Gastos de importación	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 12.000,00)	(\$ 12.516,31)	(\$ 13.054,83)	(\$ 13.616,52)
Gastos capacitación de personal	\$ 0,00	(\$ 2.000,00)	(\$ 4.000,00)	\$ 0,00	(\$ 4.000,00)	\$ 0,00
UTILIDAD OPERACIONAL (EBITDA)	\$ 5.594,82	\$ 22.474,31	\$ 19.730,81	\$ 42.352,81	\$ 63.508,47	\$ 95.193,20
Gasto depreciaciones	\$ 0,00	(\$ 7.204,86)	(\$ 7.204,86)	(\$ 7.204,86)	(\$ 6.000,00)	(\$ 6.000,00)
EBIT	\$ 5.594,82	\$ 15.269,45	\$ 12.525,95	\$ 35.147,96	\$ 57.508,47	\$ 89.193,20
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0,00	(\$ 5.500,00)	(\$ 4.400,00)	(\$ 2.750,00)	(\$ 1.100,00)	\$ 0,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0,00	(\$ 5.500,00)	(\$ 4.400,00)	(\$ 2.750,00)	(\$ 1.100,00)	\$ 0,00
Gasto intereses	\$ 0,00	(\$ 5.500,00)	(\$ 4.400,00)	(\$ 2.750,00)	(\$ 1.100,00)	\$ 0,00
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 2,96	\$ 18.005,29	\$ 21.605,52	\$ 25.925,76	\$ 31.110,01	\$ 37.331,06
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 2,96	\$ 5,29	\$ 5,52	\$ 5,76	\$ 6,01	\$ 6,26
Ingresos por intereses	\$ 2,96	\$ 11,10	\$ 15,15	\$ 18,03	\$ 21,46	\$ 25,54
COMISIONES	\$ 0,00	\$ 18.000,00	\$ 21.600,00	\$ 25.920,00	\$ 31.104,00	\$ 37.324,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.597,78	\$ 27.774,74	\$ 29.731,47	\$ 58.323,71	\$ 87.518,48	\$ 126.524,27
Participación trabajadores 15%	(\$ 839,67)	(\$ 4.166,21)	(\$ 4.459,72)	(\$ 8.748,56)	(\$ 13.127,77)	(\$ 18.978,64)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.758,11	\$ 23.608,53	\$ 25.271,75	\$ 49.575,16	\$ 74.390,71	\$ 107.545,63
Impuesto a la renta 25%	(\$ 1.189,53)	(\$ 5.902,13)	(\$ 6.317,94)	(\$ 12.393,79)	(\$ 18.597,68)	(\$ 26.886,41)
UTILIDAD NETA	\$ 3.568,58	\$ 17.706,40	\$ 18.953,81	\$ 37.181,37	\$ 55.793,03	\$ 80.659,22

En los estados financieros se nota el efecto económico de la aplicación de las estrategias en la empresa, es así que el valor de la esta pasa de \$207.124,83 a \$318.785,09, lo que significa un 53% de incremento, algo muy importante en este tipo de negocios, donde lo más importante es el volumen de ventas, y no tanto el margen neto, es decir, basa su utilidad en la aplicación de economías de escala. Las ventas para los años 2011 y 2012 se las proyectó en base al incremento de la oferta de productos planificada y para los años 2013, 2014 y 2015 se usó un valor de crecimiento 19% anual, tomando en cuenta que se adiciona personal que gestiona las ventas, un mayor gasto en publicidad, realización de días de campo e importación directa de fertilizantes, este porcentaje de crecimiento está aún por debajo de las tasas de crecimiento de algunas empresas del mismo sector, que según entrevistas a sus gerentes reportan hasta un 25% de crecimiento anual de las ventas.

FLUJO DE FONDOS						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
FLUJO DE FONDOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD NETA		\$ 17.706,40	\$ 18.953,81	\$ 37.181,37	\$ 55.793,03	\$ 80.659,22
DEPRECIACIONES		\$ 7.204,86	\$ 7.204,86	\$ 7.204,86	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
AMORTIZACION AD						
VAR NOF		(\$ 28.308,93)	(\$ 11.949,27)	(\$ 6.522,55)	(\$ 7.489,45)	(\$ 9.155,03)
IMPUESTOS NO PAGADOS		\$ 10.068,34	\$ 10.777,66	\$ 21.142,35	\$ 31.725,45	\$ 45.865,05
FLUJO OPERATIVO		\$ 6.670,67	\$ 24.987,06	\$ 59.006,02	\$ 86.029,02	\$ 123.369,23
INVERSION DE ACTIVOS		(\$ 30.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO INVERSION		(\$ 30.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VARIACION DEUDA		\$ 50.000,00	(\$ 10.000,00)	(\$ 15.000,00)	(\$ 15.000,00)	(\$ 10.000,00)
VARIACION DE CAPITAL		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PAGO IMPUESTOS		(\$ 2.029,20)	(\$ 10.068,34)	(\$ 10.777,66)	(\$ 21.142,35)	(\$ 31.725,45)
FLUJO FINANCIERO		\$ 47.970,80	(\$ 20.068,34)	(\$ 25.777,66)	(\$ 36.142,35)	(\$ 41.725,45)
FLUJO PRELIMINAR		\$ 24.641,47	\$ 4.918,71	\$ 33.228,36	\$ 49.886,68	\$ 81.643,79
VALOR DE LIQUIDACION						\$ 529.903,50
FLUJO TOTAL		\$ 24.641,47	\$ 4.918,71	\$ 33.228,36	\$ 49.886,68	\$ 611.547,29
ACTIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	\$ 45.574,45	\$ 101.563,40	\$ 139.571,60	\$ 165.478,98	\$ 195.706,65	\$ 232.227,10
PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	\$ 50.599,93	\$ 78.279,94	\$ 104.338,87	\$ 123.723,70	\$ 146.461,92	\$ 173.827,33
NOF	(\$ 5.025,48)	\$ 23.283,45	\$ 35.232,73	\$ 41.755,28	\$ 49.244,73	\$ 58.399,76
g		1,10%				
Tasa de descuento		19,51%				
Valor de la compañía		\$ 318.785,09				

7.3 Simulación de valoración de la empresa en un escenario pesimista y optimista

Para la simulación de un escenario pesimista se tomó el supuesto de que la inflación anual sube al 10% anual, y de que por alguna política estatal que afecta a las ventas estas crecen únicamente al 5% anual, (la política puede ser importación directa de agro insumos por parte del Estado, aplicación de aranceles a importaciones, situaciones similares, incremento de la competencia).

Bajo estos supuestos, la empresa podría mantenerse en operación, pero no sería conveniente aplicar estrategias de crecimiento, ya que el valor de la misma sería menor al valor de la empresa en la situación actual, es decir, sin aplicar estrategias.

Bajo los mismos supuestos el valor de la empresa aplicando estrategias sería de \$ 150.193,81, y sin aplicar estrategias sería de \$ 169.982,36.

FLUJO DE FONDOS						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
FLUJO DE FONDOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD NETA		\$ 17.528,24	\$ 18.367,98	\$ 24.891,21	\$ 29.085,60	\$ 36.289,80
DEPRECIACIONES		\$ 7.204,86	\$ 7.204,86	\$ 7.204,86	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
AMORTIZACION AD						
VAR NOF		(\$ 28.308,93)	(\$ 11.949,27)	(\$ 1.839,14)	(\$ 1.682,03)	(\$ 1.998,32)
IMPUESTOS NO PAGADOS		\$ 9.967,04	\$ 10.444,54	\$ 14.153,82	\$ 16.538,87	\$ 20.635,38
FLUJO OPERATIVO		\$ 6.391,20	\$ 24.068,10	\$ 44.410,74	\$ 49.942,45	\$ 60.926,87
INVERSION DE ACTIVOS		(\$ 30.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO INVERSION		(\$ 30.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VARIACION DEUDA		\$ 50.000,00	(\$ 10.000,00)	(\$ 15.000,00)	(\$ 15.000,00)	(\$ 10.000,00)
VARIACION DE CAPITAL		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PAGO IMPUESTOS		(\$ 2.029,20)	(\$ 9.967,04)	(\$ 10.444,54)	(\$ 14.153,82)	(\$ 16.538,87)
FLUJO FINANCIERO		\$ 47.970,80	(\$ 19.967,04)	(\$ 25.444,54)	(\$ 29.153,82)	(\$ 26.538,87)
FLUJO PRELIMINAR		\$ 24.362,00	\$ 4.101,06	\$ 18.966,21	\$ 20.788,62	\$ 34.387,99
VALOR DE LIQUIDACION						\$ 223.192,96
FLUJO TOTAL		\$ 24.362,00	\$ 4.101,06	\$ 18.966,21	\$ 20.788,62	\$ 257.580,95
ACTIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	\$ 45.574,45	\$ 101.563,40	\$ 139.571,60	\$ 146.762,16	\$ 153.780,96	\$ 161.700,23
PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	\$ 50.599,93	\$ 78.279,94	\$ 104.338,87	\$ 109.690,29	\$ 115.027,07	\$ 120.948,02
NOF	(\$ 5.025,48)	\$ 23.283,45	\$ 35.232,73	\$ 37.071,87	\$ 38.753,90	\$ 40.752,21
g	1,10%					
Tasa de descuento	19,51%					
Valor de la compañía	\$ 150.193,81					

Para la simulación con un escenario optimista se mantuvo el precio de la inflación y pasó de 19% a 25% (porcentaje de crecimiento de algunas empresas del mismo sector) el incremento anual de ventas, es así que aplicando las estrategias el valor de la empresa aumenta a \$ 394.715,82, lo cual según se muestra en el siguiente cuadro:

FLUJO DE FONDOS						
EPSATECUADOR S.A.						
AL FINAL DE CADA AÑO						
FLUJO DE FONDOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD NETA		\$ 17.706,40	\$ 18.953,81	\$ 41.783,93	\$ 67.023,29	\$ 101.214,73
DEPRECIACIONES		\$ 7.204,86	\$ 7.204,86	\$ 7.204,86	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
AMORTIZACION AD VAR NOF		(\$ 28.308,93)	(\$ 11.949,27)	(\$ 8.529,73)	(\$ 10.379,79)	(\$ 13.221,77)
IMPUESTOS NO PAGADOS		\$ 10.068,34	\$ 10.777,66	\$ 23.759,49	\$ 38.111,28	\$ 57.553,48
FLUJO OPERATIVO		\$ 6.670,67	\$ 24.987,06	\$ 64.218,55	\$ 100.754,78	\$ 151.546,44
INVERSION DE ACTIVOS		(\$ 30.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO INVERSION		(\$ 30.000,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VARIACION DEUDA		\$ 50.000,00	(\$ 10.000,00)	(\$ 15.000,00)	(\$ 15.000,00)	(\$ 10.000,00)
VARIACION DE CAPITAL		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PAGO IMPUESTOS		(\$ 2.029,20)	(\$ 10.068,34)	(\$ 10.777,66)	(\$ 23.759,49)	(\$ 38.111,28)
FLUJO FINANCIERO		\$ 47.970,80	(\$ 20.068,34)	(\$ 25.777,66)	(\$ 38.759,49)	(\$ 48.111,28)
FLUJO PRELIMINAR		\$ 24.641,47	\$ 4.918,71	\$ 38.440,89	\$ 61.995,29	\$ 103.435,16
VALOR DE LIQUIDACION						\$ 671.338,92
FLUJO TOTAL		\$ 24.641,47	\$ 4.918,71	\$ 38.440,89	\$ 61.995,29	\$ 774.774,08
ACTIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	\$ 45.574,45	\$ 101.563,40	\$ 139.571,60	\$ 173.500,47	\$ 215.279,10	\$ 268.051,90
PASIVOS CORRIENTES OPERACIONALES	\$ 50.599,93	\$ 78.279,94	\$ 104.338,87	\$ 129.738,02	\$ 161.136,86	\$ 200.687,89
NOF	(\$ 5.025,48)	\$ 23.283,45	\$ 35.232,73	\$ 43.762,45	\$ 54.142,24	\$ 67.364,01
g	1,10%					
Tasa de descuento	19,51%					
Valor de la compañía	\$ 394.715,82					

8. Impacto económico, regional, social y ambiental

Los beneficios económicos que puede dar una empresa como esta, que se maneje técnicamente son muy grandes, ya que al ofrecer productos de alta calidad, amigables con el medio ambiente, a precios justos y con asesoría especializada, mejora la productividad de los clientes, por el otro lado, en términos económicos la mayoría de empresas nacionales y multinacionales tienen como principal objetivo el de generar utilidades, sin importar el uso que puedan dar a los productos que venden. Los agricultores pequeños y medianos a nivel nacional son la mayoría en el sector agrícola, los mismos que son fácilmente influenciados, y que a lo largo de los años han sido dejados a un lado por los gobiernos de turno.

Una de las regiones que se ven más afectadas, es la zona norte de la sierra, en especial los productores de papa, en dicha zona el sector agrícola es de mucha importancia, de hecho, la mayor cantidad de ventas se realiza en dicha zona, donde aproximadamente el 40% de los agricultores se dedican a la producción de papas, zona que por sus condiciones climáticas y edáficas es muy favorable para este tipo cultivo, es ahí precisamente donde se dan graves problemas, por el desmedido uso de fertilizantes, plaguicidas, fungicidas, etc. Los agricultores no miden las consecuencias que producen las altas concentraciones de productos químicos en el suelo, tampoco los efectos de la labranza sin una técnica sustentable.

En la zona norte de la sierra, específicamente en la provincia del Carchi, el beneficio económico derivado del uso de pesticidas y fertilizantes ha tenido un alto costo humano y ecológico, de tal manera que, este uso indiscriminado se ha convertido ya en un problema social en ciertas regiones del país, las cantidades de productos químicos que se aplican día a día son muy grandes, y cada vez mayores, ya que el suelo como es lógico se va desgastando por su abuso.

Se puede observar como sin la más mínima protección se aplican los productos químicos, así mismo todos estos agroquímicos los guardan dentro de las casas lo que pone en riesgo a todos los integrantes de las familias que subsisten de la producción agrícola.

Para EPSATECUADOR S.A. no solo es importante tener altas utilidades, sino también contribuir con el desarrollo sostenible de la agricultura en la zona sierra norte del Ecuador, brindando asesoría técnica especializada, dando recomendaciones de fertilización adecuadas, ofreciendo productos de bajo nivel de toxicidad, efectivos, a precios justos.

9. Conclusiones

- El entorno externo de esta empresa no presenta amenazas considerables a su sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- La empresa tiene como fortaleza principal el conocimiento del mercado, y de la forma a la que puede llegar a este más directamente.
- Una de las debilidades es ser nueva, ya que no se la conoce todavía como marca.
- Este es un negocio atípico, donde las utilidades no se generan por la inversión en activos fijos sino en el volumen de ventas, en su mayoría apalancadas.
- EPSATECUADOR S.A. maneja un efectivo apalancamiento debido a que el plazo promedio de pago es mucho mayor al plazo promedio de cobro. Por lo que se puede afirmar que esta empresa opera con muy poco capital propio.
- La empresa sin ser aplicada ninguna estrategia tiene un valor alto, tomando en cuenta la baja inversión inicial.

- La aplicación de estrategias le dan un mayor valor a la empresa no solo financiero, sino subjetivo, ya que la hacen más fuerte frente a posibles amenazas.

10. Bibliografía

- Andrade, S. (2001). Planeación Estratégica. Editorial Lucero S.R.L. Lima, Perú.
- Fred R. David. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall.
- Hax Amoldo C, Majluf Nicolas S., (1996). The strategy concept and process, a pragmatic approachs, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Porter Michael (1998). On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston, Estados Unidos.
- Ross S.; Westerfield R.; Jaffe J. (2009). Finanzas Corporativas. McGraw-Hill. México.

11. Anexos

Anexo 1: PERFIL DE PUESTOS

Epsatecuador S.A, tiene establecido un manual de funciones en el cual se detalla el perfil para cada puesto de trabajo, las especificaciones y requisitos, además de las funciones del cargo. A continuación se detallan los perfiles para los puestos del personal de la empresa:

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL/ADMINISTRADOR

OBJETIVO DEL CARGO	Representar, coordinar y velar por el desarrollo de la organización de modo que se garanticen los logros de objetivos establecidos por la ley y por la organización.
---------------------------	--

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en áreas de Administrativas, Económicas y/o de interés para la organización.
	Experiencia Mínima	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años en cargos de nivel directivo, asesor o profesional en entidades de similar funcionamiento.
	Experiencia o Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de negocios. • Administración. • Planeación. • Marketing.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. • Capacidad de negociación. • Criterio y agilidad en toma de decisiones • Iniciativa. • Credibilidad. • Carisma. • Planeación. • Toma de decisiones. • Facilidad, claridad y congruencia en la expresión. • Seguimiento. • Control. • Visión. • Estrategia.
RESPONSABILIDAD	Por coordinación y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Información clara y oportuna sobre estados financieros y acciones definidas para el desarrollo de la organización.</i>
	<i>Por manejo de equipos y valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Activos y Patrimonio de la empresa. • Recursos Financieros. • Inversiones. • Título valores. • Equipos a su servicio.
	<i>Por información confidencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos en desarrollo. • Negociaciones específicas. • Estados Financieros. • Información Jurídica.
	<i>Por relaciones externas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Con entidades financieras. • Con proveedores. • Con entes gubernamentales y no gubernamentales. • Con entes de control. • Con clientes.
AUTONOMÍA EN DE TOMA DE DECISIONES	<i>Decisiones a tomar por sí mismo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso o retiro del personal de la organización. • Sesiones especiales a clientes sin que desestabilice las proyecciones de la organización. • Sancionar al personal que quebrante las normas internas de la organización.
	Decisiones a tomar con el Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de políticas en el direccionamiento de la organización. • Desarrollo de nuevos proyectos. • Abrir sucursales, agencias o dependencias a nivel local, nacional o internacional.

FUNCIONES

<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la organización ante terceros y ante toda clase de autoridad de orden administrativo y jurisdiccional. • Establecer los objetivos, la política de calidad y dirigir la Organización, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión. • Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades de la organización. • Nombrar y remover a los colaboradores que de acuerdo con el rendimiento y evaluación se requiera. • Manejar las relaciones públicas en busca de mantener buen posicionamiento. • Hacer seguimiento al presupuesto de venta presentado anualmente. • Analizar el mercado en búsqueda de nuevos productos e implementar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de mercado encontradas. • Realizar análisis financiero de la organización en forma continua. • Asistir a reuniones con sus principales proveedores. • Supervisar cobranzas a través de los reportes y definir las estrategias de cobranzas para clientes difíciles. • Estar pendiente de la cartera vencida y consultar los motivos de la misma para posteriormente ocuparse de las cobranzas difíciles. • Revisión de cuadro de clientes en cuanto al plazo, monto y utilidad bruta esperada. • Realizar la supervisión de la obtención de Registros. • Firmar contratos de distribución para la organización. • Supervisar el manejo de la planta a través de informes y actividades. • Analizar el stock óptimo que debe tener en bodega. • Asistir a reuniones como representante de la organización con importadores. • Coordinar con Gerencia Administrativa las políticas administrativas de la organización. • Definir contratación de nuevo personal o despido del mismo de mandos medios hacia arriba. • Recibir informes de cada área por evaluación del personal de la organización. • Analizar los indicadores de gestión presentados para su evaluación y cumplimiento de la mejorar continua de la Organización. • Elaborar el plan de acción para cada año. • Buscar nuevas líneas de negocios. • Asistir a reuniones con las Agencias de publicidad. • Realizar reuniones con Auditores para analizar tema impuestos de la organización. • Realizar análisis de cuenta especiales y estados financieros de la organización. • Intervenir en las negociaciones con clientes grandes, proveedores locales e internacionales. • Realizar reuniones con las áreas específicas para proyectos nuevos de la organización. • Recibir, revisar y analizar los presupuestos anuales presentados por cada área y aprobarlos. • Realizar el análisis de gastos versus presupuestos presentados. • Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la Organización.
--

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO

OBJETIVO DEL CARGO	Dirigir, ejecutar y controlar las actividades administrativas que garanticen el logro de objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la Organización.
---------------------------	---

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

CONOCI-MIENTOS Y HABILIDAD	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en áreas de Administración o Economía y/o acorde a los intereses de la organización.
	Experiencia Mínima	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos de similar ejecución.
	Experiencia Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y negociación. • Contabilidad. • Manejo de recursos humanos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Criterio y agilidad en toma de decisiones. • Iniciativa. • Creatividad. • Orden. • Discreción. • Planeación. • Facilidad de expresión tanto verbal, oral como escrita. • Manejo de personal. • Control.
RESPONSABILIDAD	Por coordinación y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del recursos y talento humano.
	<i>Por manejo de equipos y valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Activos y Patrimonio de la empresa. • Equipos a su servicio.
	<i>Por información confidencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos en desarrollo. • Negociaciones específicas.
	<i>Por relaciones externas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Con proveedores. • Con entidades de gestión de calidad. • Con entes gubernamentales. • Con entes de control. • Con clientes.
AUTONOMÍA TOMA DECISIONES	<i>Decisiones a tomar por sí mismo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de procesos y procedimientos que logren el mejoramiento del área.
	Decisiones a tomar con el Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Sancionar o cancelar contrato de trabajo de los empleados que incumplidores las normas establecidas. • Consecución de equipos, insumos y demás necesarios para mantener el funcionamiento normal de la Organización.

FUNCIONES

<ul style="list-style-type: none"> • Planear, coordinar y ejecutar todas las acciones administrativas con el fin de garantizar el adecuado manejo de la Organización. • Garantizar la compra oportuna de los insumos, equipos y demás necesarios para el normal funcionamiento de la Organización. • Garantizar el bienestar físico, social, mental y económico del los funcionarios. • Mantener informados y actualizados a los funcionarios que conforman el equipo de trabajo y procurar la obtención de su compromiso, motivación y sentido de pertenencia. • Realizar la evaluación del personal en forma periódica con el fin de buscar el fortalecimiento y el trabajo bajo parámetros de competencias. • Realizar las labores que se necesiten de acuerdo con la naturaleza de su cargo y que sea de requerimiento para lograr el buen funcionamiento de la Organización. • Prever la consecución oportuna de los recursos técnicos, locativos y de talento humano necesarios y promover la utilización racional de éstos. • Velar por el mantenimiento, aseo y organización de la sede de la Organización. • Autorizar la consecución de insumos, que se requieran para el normal desempeño de las actividades. • Presentar y analizar periódicamente los indicadores de gestión. • Revisar los gastos de caja chica, cajas viáticos, caja interna con sus respectivos soportes de acuerdo a los parámetros establecidos por la organización. • Revisar las facturas a Proveedores de conformidad a la política de compra de la organización. • Recibir las compras con su respectiva solicitud de cheques. • Controlar la papelería de uso de la organización verificando la fecha de vigencia de los mismos (Casos facturas, comprobantes, etc.) • Revisar cotizaciones en cuanto a precios para compras de suministros de oficina y de limpieza.

- Revisión de Roles de pago, préstamos, beneficios sociales, asistencia, vacaciones.
- Revisión de las planillas al IESS y verificar que se paguen los aportes en forma puntual.
- Revisar actas de finiquito así como los Contratos de trabajo.
- Entrevistar a los candidatos preseleccionados y selección previa del personal para que luego pase a la entrevista con el Gerente General.
- Establecer las políticas administrativas y velar por el cumplimiento de las mismas.
- Revisar, analizar, diseñar reportes a ser utilizados por diversas áreas para luego desarrollarlos en el programa (sistema) de la Organización.
- Verificar que las agencias y el personal en general realicen cierres de mes.
- Calcular comisiones.
- Realizar repotes de ventas, cobranzas para la gerencia Organizar los eventos que realiza la organización.
- Supervisar que se publiquen en cartelera los cumpleaños del mes y que se pase en cada cumpleaños el correo electrónico para la felicitación respectiva.
- Mantener en custodia los valores de caja interna y proporcionar los valores necesarios para gastos varios.
- Preparar para fin de año las respectivas fiestas así como los obsequios para el personal.
- Organizar reuniones con su equipo de trabajo para revisión de actividades así como inconvenientes en caso de que los hubieren.
- Elaborar procedimientos varios para las agencias y controlar que se cumplan los mismos.
- Realizar el control de los guardias de la organización.
- Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que lea sean asignadas.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE

OBJETIVO DEL CARGO	Realizar las operaciones referentes a la contabilidad que permitan visualizar y mantener las cuentas al día para facilitar la elaboración del Balance General, las mismas que garanticen el logro de los objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la Organización.
---------------------------	---

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio superiores en áreas contables (CPA) o afines.
	Experiencia Mínima	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en cargos de similar ejecución.
	Experiencia o Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad. • Conciliaciones bancarias. • Retenciones. • Utilitarios. • Activos fijos.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Respeto. • Orden. • Discreción. • Control. • Seguimiento. • Comunicación. • Responsabilidad. • Manejo de cuentas.
RESPONSABILIDAD	Por coordinación y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna.
	<i>Por manejo de equipos y valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos a su servicio.
	<i>Por información confidencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Contables.

	<i>Por relaciones externas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Con clientes.
AUTONOMÍA TOMA DECISIONES	<i>Decisiones a tomar por sí mismo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de ingresos y egresos de caja. • Llevar actualizado el archivo.
	Decisiones a tomar con el Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alguna compra para la oficina y elaborar la retención respectiva.

FUNCIONES

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reporte de ingresos y egresos de caja y archivar en carpeta respectiva. • Recibir las retenciones en compras (copias) y las retenciones en ventas (originales) y archivarlas en la carpeta correspondiente mensualmente. • Recibir las liquidaciones de compras (copias) y archivar en carpeta respectiva. • Recibir del las notas de crédito de todas las sucursales y archivar en carpeta respectiva. • Recibir diariamente la documentación que viene en valija (facturas, liquidaciones de compra, retenciones) y archivar en carpeta respectiva. • Ingresar en sistema los datos de ingresos y egresos de caja. • Realizar trámites Municipales solicitados (Impuestos Prediales, impuesto 1.5 por mil, impuesto uso de sueldo, patentes, tasa de habilitación). • Realizar trámites en la Superintendencia de Compañías para solicitar CCO (certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal). • Realizar trámites en el SRI (actualizar el RUC, solicitar claves de impuestos, débitos bancarios). • Entregar retenciones en los lugares que se han realizado compras. • Realizar mantenimiento a la parte tangible del área contable. • Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.
--

NOMBRE DEL CARGO: REPRESENTANTE TÉCNICO COMERCIAL

OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar labores comerciales y de mercadeo que se requieran, con el fin de garantizar el logro de los objetivos de la Organización.
---------------------------	---

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

CONOCI-MIENTOS Y HABILIDAD	Educación	Título profesional Ing. Agrónomo, Tecnólogo en Agronomía, con conocimientos específicos en desarrollo de ventas, estrategias y mercadeo así como la planificación de las mismas.
	Experiencia Mínima	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años en cargos de similar manejo.
	Experiencia Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación. • Mercadeo y ventas. • Sistemas de Información. • Relaciones públicas.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. • Criterio y agilidad en toma de decisiones. • Facilidad, claridad y congruencia en la expresión. • Iniciativa. • Negociación. • Planeación. • Carisma. • Credibilidad. • Calidez en las relaciones interpersonales. • Orden. • Planeación. • Seguimiento. • Control.

RESPON- SABILIDAD	Por coordinación y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el grupo de trabajo (desarrollistas)
	<i>Por manejo de equipos y valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos a su disposición.
	<i>Por información confidencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos. • Información específica del cliente. • Manejo de negociaciones.
	<i>Por relaciones Externas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Con clientes.
AUTONOMÍA EN TOMA DE DECISIONES	Decisiones a tomar por sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de visitas a clientes. • Cambios de citas asignadas por factores internos o externos que no interfieran con el buen nombre de la Empresa.
	Decisiones a tomar con el Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos. • Cotizaciones para días de campo o eventos. • Devoluciones. • Negociaciones directas con el cliente.

FUNCIONES:

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la realización de las estrategias de ventas, de acuerdo con las directrices y políticas de la empresa. • Procurar la consecución de logros y metas establecidos para el área de ventas. • Mantenerse actualizado sobre temas y tendencias del mercado, que generen oportunidad de comercialización. • Mantener contacto permanente con clientes activos. • Contactar nuevos prospectos de clientes para el incremento de la cartera de clientes. • Hacer seguimiento a aquellas propuestas que están en espera de ser atendidas por el cliente. • Buscar estrategias de mercado para vender los productos. • Revisar los objetivos de los clientes estratégicos (promociones, bonos, viajes). • Promocionar la variedad de los productos a los clientes nuevos o clientes de la compañía. • Recibir del Asistente Contable el reporte de cobranzas (facturas pendientes) con sus respectivos soportes para realizar las cobranzas a los clientes. • Elaborar Hoja de Ruta para realizar las visitas a los clientes, ya sean éstas ventas, cobranzas o entrega de la mercadería. • Gestionar con las organizaciones o asociaciones agrícolas charlas para dar a conocer al cliente final las bondades y beneficios del producto. • Coordinar con el Desarrollista días de campo para que realice ensayos del producto. • Entregar las notas de pedidos a la Asistente Contable para que sean aprobadas por créditos y recibir el despacho de mercadería. • Entregar los valores de efectivo, los depósitos, cheques y retenciones al Asistente Contable para su ingreso respectivo en el sistema, o la secretaria de la zona. • Asistir a reuniones que se programen. • Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.
--

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO DEL CARGO	Demostrar mediante los ensayos la efectividad de los productos, las mismas que garanticen el logro de los objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la Organización.
---------------------------	--

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional Ingeniero Agrónomo o áreas afines.
	Experiencia Mínima	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en cargos de similar ejecución.
	Experiencia Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ensayos de productos agroquímicos. • Servicios postventa. • Manejo de Utilitarios.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Orden. • Discreción. • Control. • Seguimiento. • Comunicación. • Responsabilidad. • Buen manejo de relaciones interpersonales.
RESPON-SABILIDAD	Por coordinación y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Demostración de productos a clientes.
	<i>Por manejo de equipos y valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos a su servicio.
	<i>Por información confidencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos que ofrece a clientes.
	<i>Por relaciones externas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Con clientes.
AUTONOMÍA EN TOMA DE DECISIONES	<i>Decisiones a tomar por sí mismo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pruebas de eficacia de producto. • Realizar mezclas de varios productos para mejores resultados.
	Decisiones a tomar con el Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de mezclas y dosis.

FUNCIONES

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el RTC visitas a clientes estratégicos para realizar los ensayos. • Visitar a clientes diariamente para dar a conocer los insumos agrícolas de la empresa. • Realizar aplicaciones y demostraciones en el cultivo para los clientes. • Entregar detalle de aplicaciones (especificaciones del producto) y resultados al cliente. • Realizar evaluaciones cada 15 y 30 días para demostrar la efectividad del producto al cliente. • Entregar informes de las actividades realizadas (detalle de visitas a clientes) durante la semana a los RTC con copia al Gerente General y al Gerente Administrativo. • Solicitar al Gerente Administrativo muestras para presentación de productos a los clientes. • Coordinar con los distribuidores o sucursales visitas para ensayos y charlas a clientes. • Impulsar y recomendar a los distribuidores o sucursales los productos de la empresa para crear mayor demanda. • Hacer seguimiento al producto comprado por el cliente para garantizar la efectividad del producto. • Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que lea sean asignadas.

Anexo 2: GESTION Y MANEJO DEL RECURSO HUMANO

1. PROGRAMA DE PROMOCIONES Y CAPACITACIONES

Se realizará una capacitación trimestral para los empleados en temas de interés de cada una de las áreas:

- Comercial
- Administrativa
- Investigación y Desarrollo
- Valores y motivación personal

Cada año uno de cada diez empleados podrá acceder a capacitación adicional que consiste en recibir cursos y seminarios nacionales e internacionales con auspicio de la empresa, para ello anualmente se evaluará el desempeño y cumplimiento de objetivos y los mejores resultados serán reconocidos.

2. SEGURIDAD LABORAL

Un entorno laboral sano es importante para los empleados, es por ello que se han implementado algunas condiciones favorables con la finalidad de asegurarlo, algunas de ellas son:

- Asegurar la calidad del aire en espacios cerrados como bodegas
- Mejora de las condiciones ambientales, iluminación, aeración y disminución de ruidos.

Dentro de la Salud Ocupacional tenemos:

- 1 examen semestral de Colinesterasa para el personal que trabaja directamente en campo y en contacto con agroquímicos.

A pesar de que nuestros productos son de bajo impacto ambiental y con niveles de toxicidad nulos, dentro de las bodegas se tiene establecido el uso de mascarillas para el personal que se encarga de logística.

3. GESTION

Indicadores de Gestión

- Crecimiento del sector agrícola en cada zona
- Grado de satisfacción de los agricultores en el consumo de productos
- Entregas efectivamente realizadas
- Rendimiento: producción * tiempo * empleado
- Porcentajes de cumplimiento de ventas
- Ganancias netas
- Rentabilidad financiera
- Número de alianzas comerciales a nivel de distribuidores

Descripción de equipos y herramientas

- Oficina de operaciones (Ibarra)
- Bodega
- Camioneta de distribución (tercerizada)
- Gerente General (1/3)
- Asistente de Operaciones y Contador (1)
- Vendedores (1) con auto
- Capital financiero de arranque (Stock)
- Garantías para distribución de productos
- Software de manejo de facturación y pedidos

Dentro del plan de gastos y costos se deberán considerar los costos administrativos, sueldos, comisiones, bonos por resultados, arriendos, mantenimiento, movilización, publicidad, marketing, comunicación, imagen, distribución, alianzas, investigación, servicio al cliente, costos de constitución de la compañía, insumos de oficina, impuestos, Amortizaciones, Depreciación de equipos.